

## **A GESTÃO ORDINÁRIA EM UMA ASSOCIAÇÃO DE ARTESANATO: UM ESTUDO NA ARTESAL**

**JÚNIO SOARES DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**JAQUELINE GUIMARÃES SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio recebido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFPE.

# A GESTÃO ORDINÁRIA EM UMA ASSOCIAÇÃO DE ARTESANATO: UM ESTUDO NA ARTESAL

## INTRODUÇÃO

A gestão ordinária se configura de formas diferentes dos métodos de gestão convencionais e dominantes no contexto organizacional, ou seja, é a gestão praticada pelo homem comum nos seus negócios, em muitos casos familiares, nas relações sociais que desenvolve na organização/administração do seu negócio (CARRIERI, et al., 2018). Tais relações se desenvolvem no cotidiano, em que táticas e estratégias são desenvolvidas no intuito de sobreviverem frente às adversidades encontradas, face as práticas dominantes operadas por sistemas padronizadores e que limitam todas as formas de práticas e/ou conhecimentos que não se encaixem na ótica funcionalista e racional de gestão (CERTEAU, 2014).

Desse modo, a gestão ordinária refere-se à gestão realizada “no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos negócios, e é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (CARRIERI, PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 700). Sendo assim, tal gestão lança luz nas práticas cotidianas que gerem os negócios, caracterizadas pela não padronização de processos de gestão.

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

O artesanato além de ser uma ferramenta de manifestação cultural, tornando-se símbolo da história do lugar onde é criado e comercializado, através do processo de preservação e perpetuação da cultura local, é capaz de gerar renda. Contudo, chamamos atenção que a produção artesanal vem encontrando dificuldades na manutenção de suas atividades frente aos modelos de produção capitalistas caracterizados pela padronização e massificação (CEZAR; FANTINEL, 2018). Um exemplo disso é apresentado por Souza et al. (2020), especificamente quanto aos desafios e mudança nas práticas de trabalho no artesanato do Alto do Moura, em Caruaru-PE, para a subsistência econômica.

Nesse contexto, apontamos para a relevância de estudos que tragam à tona a gestão ordinária de pequenos negócios que, apesar das dificuldades que o contexto lhes apresenta, resistem e garantem a perpetuação dos negócios. Assim, esse estudo teve como objetivo analisar como a gestão ordinária se caracteriza no cotidiano dos artesãos vinculados a ARTESAL. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, entrevista semiestruturada e observação não participante, além do grupo focal como as técnicas de coleta de dados. Os dados, por sua vez, foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo.

A gestão de pequenos negócios é uma área de pesquisa que tem recebido cada vez mais atenção, devido à sua importância para a economia local e regional. No entanto, muitos estudos se concentram nas práticas de gestão de negócios estabelecidos e bem-sucedidos, deixando de lado as realidades enfrentadas por pequenos negócios periféricos. Esses negócios enfrentam desafios únicos e, muitas vezes, são negligenciados nos debates teóricos e práticos da área de Administração.

Nesse contexto, é crucial destacar a relevância de estudos que explorem a gestão ordinária desses negócios periféricos, que, apesar das dificuldades impostas pelo contexto, conseguem resistir e garantir perpetuação das atividades. Ao focar nesses negócios, a pesquisa qualitativa proposta busca preencher uma lacuna na literatura existente, oferecendo uma visão mais aprofundada das práticas de gestão dessas empresas resilientes bem como da comunidade

estudada, que é fundamental para o desenvolvimento econômico e cultural da região. Apesar disso, suas vozes e experiências muitas vezes são minimizadas por escaparem do *mainstream* da Administração, que tende a se concentrar em modelos e práticas estabelecidos.

A pesquisa contribui ao fornecer um espaço para o compartilhamento de conhecimento, aprendizado mútuo e fortalecimento coletivo. Além disso, a visibilidade conferida às práticas de gestão artesanal pode contribuir para a valorização e preservação dos saberes tradicionais, gerando um impacto positivo na identidade cultural e no desenvolvimento econômico local.

O trabalho está dividido, inicialmente, em uma parte introdutória, em seguida contará com o referencial teórico, construído com base nos principais autores e autoras que discorrem sobre a gestão ordinária e sobre artesanato. Na parte seguinte, o percurso metodológico realizado para a realização da pesquisa, logo após os resultados e análises e, por fim, as considerações finais.

## 2. A IMPORTÂNCIA DO ARTESANATO

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

Não raro, é do cotidiano que emergem as inspirações para o fazer artesanal. Isso se justifica porque muitas das vezes os mestres e mestras artesãs retratam na sua arte elementos do cotidiano, de onde vivem e firmam seus laços. Assim, “[...] a inspiração do artista é algo fundamental para a sua criação, muitas artesãs inspiram-se no seu cotidiano, das coisas do interior, de perto da família, das conversas e histórias das pessoas” para as criações de suas artes (SILVA, 2016, p. 64).

Contudo, é preciso destacar a subjetividade em torno do saber-fazer do artesão, pois por mais que o mestre ou a mestra artesã representem imagens de seu cotidiano, por meio de suas produções e trabalhem com matérias primas de sua localidade, ainda assim as formas como esse cotidiano será entendido e retratado estará dotado de significados diferentes e particulares. Para Figueiredo (2014, p. 196) “o artesanato pressupõe um alto grau de abstração em relação aos modelos da natureza, o que denota o conhecimento que o artesão tem das matérias-primas que utiliza e do desenvolvimento da habilidade para transformá-las de modo criativo”.

Nesse contexto, destacamos, por exemplo, o Mestre Vitalino pela sua arte, que durante muitos anos, transformou barro em peças artesanais que retratavam traços culturais locais e regionais. O artesão foi, e ainda é, reconhecido nacionalmente e internacionalmente por suas peças autorais, e deixou seu legado, de modo que novos artesãos ainda hoje perpetuam sua arte, reproduzindo e criando, nas peças, novas representações das situações sociais (SOUZA, et al., 2020). Além da arte do barro, Pernambuco é reconhecido por outras práticas artesanais espalhadas pelo estado.

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

Dentre os municípios pernambucanos que têm o artesanato como uma importante atividade econômica, destacamos o município de Altinho, localizado no Agreste do estado, que tem uma área territorial de aproximadamente 450,170 quilômetros e conta com uma população estimada em 22.990 pessoas (IBGE, 2020). Quanto às atividades econômicas desenvolvidas em Altinho/PE, há pequenos negócios familiares, variando desde mercados, confecções, lojas de roupas, utilidades domésticas etc., além da feira livre que ocorre com comerciantes locais, da zona rural e cidades circunvizinhas, que comercializam diferentes produtos, desde frutas, legumes, roupas, utensílios domésticos e alimentos típicos da região. Outra fonte de emprego é a Prefeitura Municipal, que emprega os servidores públicos efetivados, bem como os cargos comissionados.

Além das atividades mencionadas, o artesanato é outra importante atividade desenvolvida no município e que contribui tanto para a perpetuação cultural, quanto para a geração de renda das famílias que desenvolvem a atividade artesanal, através da venda das peças na feira livre semanal, por exemplo, bonecas de barros, porta moedas, ou “minhaeiro”, como é popularmente conhecido na região, vasos, jarros e panelas de barros. É comum ver essas peças dispostas diretamente no chão da feira e separados pela cor, tamanho ou sua finalidade. Quem fica responsável por essa organização são as próprias famílias que definem entre si os papéis que cada um poderá assumir, geralmente, as mulheres são responsáveis por embalar o produto e os homens pela parte financeira, como receber e passar o troco do dinheiro após a venda.

Outro espaço de produção e comercialização do artesanato local é a Associação dos Artesãos de Altinho (ARTESAL), cujo espaço concentra outras artesãs e artesãos da cidade, contando com 25 associados, em sua maioria mulheres. Portanto, o “artesanato é uma atividade importante na economia de muitas regiões do Brasil e as mulheres têm um papel fundamental nesse setor, pois representam a maioria dos artesãos do país” (MENEZES, 2017, p. 63). Atualmente a Artesal tem sede no Memorial Altinense Apolônio Salles, o qual, além da associação, têm espaços que contam um pouco a história de Altinho/PE, por meio de recortes sobre a história política do município, a história de algumas figuras importantes para a cidade, como artistas locais e representantes religiosos, dentre outros elementos que remetem ao cotidiano da vida do homem do campo nos processos de agricultura.

É possível observar que as atividades desenvolvidas em Altinho/PE estão inseridas em um contexto propício à gestão ordinária, com pequenos negócios, em sua maioria, familiares, relações baseadas na confiança, negócios ausentes de formalidade, com registros de vendas totalmente manuais, de modo que “as práticas de negociar são experimentadas no cotidiano e, muitas vezes, por sujeitos que em muito se afastam do estereótipo dos “homens de negócios” do *mainstream*” (VALE; JOAQUIM, 2017, p. 1), sobretudo quando se trata da comercialização do artesanato, já que é uma importante fonte de renda que compõe a subsistência social e econômica do artesão e da artesã (KELLER, 2014).

Nesse contexto, é preciso pontuar a problemática em torno das possibilidades de adesão da perspectiva gerencial *mainstream* à atividade artesanal, como apontado por Marquesan e Figueiredo (2014) e Souza, et al. (2020), acarretando a “[...] perda da autenticidade e a descaracterização da atividade realizada por artesãos que já trabalhavam muito antes de esses programas de ressignificação produtiva terem chegado até eles” (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014, p. 84). Uma das razões para isso é a forma como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem operado e contribuído para a incorporação do formato gerencial no contexto do artesanato, com o intuito “de transformar a produção artesanal brasileira em uma atividade geradora de emprego e renda, atrelada aos circuitos de consumo internacional e/ou à atividade turística (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014, p. 78).

Além disso, uma possível explicação para adesão em massa desses modelos gerenciais no artesanato pode ser a problemática envolvida na continuidade desses negócios, pois os formatos mais tradicionais de negócios são tidos, sobretudo pelo público mais jovem, como ultrapassado ou que não deram certo, apenas se estiverem mais próximos dos formatos de negócios que eles consomem, ou seja, o que está na moda, o que está nas redes.

Apesar das tensões e pressões do modo de produção capitalista dominante sob o artesanato (KELLER, 2014; MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014; SOUZA, et al., 2020), a atividade artesanal no contexto periférico resiste e segue suas formas de fazer negócio de modo ordinário, seguindo uma gestão ordinária, conforme discutiremos a seguir.

## 2.1 GESTÃO ORDINÁRIA

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

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

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

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

Outros conceitos importantes para a discussão da gestão ordinária são os de “cotidiano” e de “homem ordinário”. São conceitos importantes que dão base para a construção teórica a partir do aprofundamento e entendimento do lócus onde acontece e é empregada a gestão ordinária. O cotidiano é mutável e é exatamente onde acontece a gestão, as relações são estabelecidas e o homem ordinário utiliza o que tem a seu dispor para a sua continuidade. Por isso, “o cotidiano enquanto categoria de estudo não pode ser compreendido como algo a priori naturalizado, mas deve ser interpretado como uma produção da ação humana expressando as relações sociais existentes” (CARRIERI *et al.*, 2018).

Por sua vez, o homem ordinário é aquele que, como dito anteriormente, utiliza dos artefatos dispostos em seu cotidiano para a sua sobrevivência e de sua família. É também “esse Homem comum que cria estratégias e táticas para a sobrevivência de seus negócios e de sua família” (CARRIERI *et al.*, 2018, p. 5). Essas estratégias e táticas, segundo Certeau (2014),

outro autor relevante para a literatura do cotidiano e do homem ordinário, podem ser entendidos como movimentos realizados para o alcance dos objetivos de cumprimento das necessidades e atividades do cotidiano.

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

O que faz com que o inovador, o moderno, seja introduzido no formato tradicional é justamente a adaptação presente em seu contexto. Por exemplo, o dono de um mercado de um bairro específico pode ter um sistema que gerencie o recebimento, entrada e saída de mercadoria de seus fornecedores em seu estoque e mesmo ainda preferir fazer a anotação de entradas e saídas das vendas das mercadorias, pois esse é o formato que faz sentido para o seu tipo de negócio. Sendo assim, “esse homem ordinário é o consumidor cultural no momento em que interage com artefatos, faz uso deles conforme a sua necessidade. As “maneiras de fazer” transformam as práticas, alterando o funcionamento sobre aquilo que é imposto pela ordem social dominante” (MACHADO *et al.*, 2008, p. 4).

Como contribuição ao conceito de gestão ordinária, uma outra literatura vem contribuir com o estudo de organizações que funcionam no formato aqui apresentado. Um dos autores que apresenta essa literatura é Serva (1997) que traz os conceitos de racionalidade substantiva e de isonomias, que são discutidos com base nas obras de Guerreiro Ramos, um importante sociólogo e teórico das organizações brasileiras que contribuiu significativamente para a compreensão das organizações substantivas. Sua abordagem enfatiza a necessidade de as organizações irem além da lógica instrumental e considerarem os aspectos humanos, sociais e culturais na tomada de decisões.

Em sua obra, Serva (1997) aborda a aplicação da racionalidade substantiva na gestão e prática administrativa. A racionalidade substantiva é uma abordagem que se contrapõe à racionalidade instrumental, buscando considerar valores, propósitos e contextos sociais na tomada de decisões, argumentado ainda que a administração deve transcender a mera busca por eficiência e maximização de resultados econômicos, priorizando ações que promovam a justiça, a sustentabilidade e o bem-estar das pessoas envolvidas.

A partir do exposto a gestão ordinária e a racionalidade substantiva se aproximam ao passo que as organizações substantivas são aquelas que operam com base em valores, propósitos e princípios que vão além da busca exclusiva pelo lucro e pela eficiência econômica e o modelo de gestão ordinária prioriza as estratégias empregadas pelo indivíduo no seu cotidiano e que não necessariamente seriam a obtenção de lucro, mas sim a perpetuação de suas atividades dentro do que é possível improvisar no momento que uma decisão precisa ser tomada ou uma tarefa precise ser executada.

Quando aplicada a negócios periféricos, a teoria das organizações substantivas pode ser percebida de maneiras distintas. Primeiramente, os negócios periféricos muitas vezes têm uma conexão mais forte com a comunidade local e com a cultura regional. Eles podem buscar preservar e promover práticas tradicionais, como a produção artesanal, valorizando a identidade cultural e preservando conhecimentos e técnicas locais. Segundo Santos *et al.* (2017) a atividade dos comércios periféricos está intrinsecamente ligada à cultura e tradições locais, desempenhando um papel vital na preservação do patrimônio histórico e no fortalecimento da identidade regional.

Quanto ao conceito de isonomia, pode-se dizer que seriam as práticas de funcionamento empregadas pelos indivíduos nas realizações de suas atividades. O trabalho de Tavares (2003) contribui para explicar esse conceito, definindo alguns pontos como as atividades auto-gratificantes, onde os indivíduos as executam de forma livre e são recompensados durante a realização em si, ou seja, a motivação primordial reside na satisfação dos objetivos intrínsecos da atividade em si, e não no ganho financeiro que possa ser obtido com ela, e por fim, a tomada de decisões é coletiva e a autoridade é atribuída e deliberada por todos. Caso a organização tenha um modelo de funcionamento totalmente formalizado ou hierarquizado, isso acabaria enrijecendo as práticas cotidianas dos pequenos negócios por não conseguirem atingir o nível de formalidade exigido pelos formatos de sucesso amplamente divulgados pelo *mainstream* da Administração.

Embasando ainda mais a discussão sobre o fortalecimento das empresas com um formato de gestão ordinária e que se aproximam das organizações substantivas, o trabalho de Vizeu (2009) sobre esse tipo de organização, a substantiva, agora com a ótica da sociologia da dádiva, ajuda no entendimento do motivo pelo qual essas organizações merecem um cuidado mais cauteloso sobre suas particularidades, principalmente se observadas em comparação as organizações dentro de uma perspectiva funcionalista e utilitarista. A sociologia da dádiva é definida como sendo uma “forma de circulação de bens (materiais, simbólicos, tangíveis ou não) na qual o primeiro objetivo é criar, recriar ou fortalecer os vínculos entre as pessoas ou grupos” (VIZEU, 2009, p. 6), podendo indicar, através dessa perspectiva, um espaço propício para a valorização das percepções individuais e coletivas, com autonomia e liberdade de expressão, além de uma gestão democrática e participativa.

Aplicando essa definição ao contexto organizacional, sobretudo o ordinário, pode-se relacionar essa troca com informações sobre determinado produto, uma negociação de preço, uma venda por confiança ou alguma prática inerente a manutenção do negócio, considerações de grande importância por se tratar de pessoas as quais são atribuídos altos níveis de confiança devido a própria dinâmica assumida no dia a dia frente aos desafios para a perpetuação das atividades. Segundo Vizeu (2009) esse momento de troca pode ocorrer por meio de

produtos, insumos, dinheiro, mas, também, palavras, gestos, gentilezas e agressões. Além disso, tais trocas apresentam múltiplas dimensões, cujo conteúdo simbólico assume grande relevância. A partir das trocas, é possível explicar a natureza das relações sociais e o próprio contexto em que estas se constituem. [...] Além de representar o apreço que temos pelo receptor, a troca-dádiva simboliza que estamos indefinidamente conectados a essa pessoa (VIZEU, 2009, p. 5-6).

Na mesma linha de pensamento sobre gestão ordinária, organizações substantivas e a sociologia da dádiva, os viradores podem servir como um exemplo de indivíduo ou organização onde fica perceptível a aplicabilidade dos conceitos discriminados anteriormente. Por definição, o virador é um tipo de empreendedor:

resultante das condições de necessidade e oportunidade colocadas e/ou construídas em meio à sua própria existência. Os atributos do virador não são características particulares de um dado setor da economia brasileira, mas, sim, dos mais diversos segmentos socioeconômicos. Afinal, de alguma maneira, todos nós nos viramos (SILVA *et al.*, 2020, p. 3).

Os chamados viradores são artistas de rua que, segundo os autores, realizam um processo de significação dos espaços que ocupam e vivenciam, transformando a rua em seu picadeiro e escritório ao mesmo tempo, realizando de modo consciente, ou não, a gestão do tipo ordinária em seus negócios, ou seja, as suas apresentações, sejam malabares, acrobacias, palhaçadas e etc.

Assim, é possível visualizar a conexão proposta por este referencial com a atividade artesanal, pois como já foi apresentado, o artesanato é uma atividade que demanda liberdade para expressão da criatividade de quem o produz, para assim ele pôr em prática os saberes e

técnicas repassados de seus familiares. Negócios que funcionam baseados na padronização e produção em massa talvez não sejam os mais apropriados para adesão por parte dos artesãos porque isso poderá eliminar a individualidade e significado de cada peça produzida, principalmente por carregarem os traços do material e do local onde são feitas. Além disso, as formas de comercialização estão longe dos padrões de gestão tradicional.

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

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

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

A parte inicial da construção dessa pesquisa contou com um levantamento bibliográfico sobre o que se discutia acerca dos temas do artesanato e da gestão ordinária, buscando trazer um maior aprofundamento nos conceitos aqui abordados. A pesquisa bibliográfica consiste em abranger toda a literatura já publicada acerca do tema que se pretende estudar variando entre diversos formatos como mostram Marconi e Lakatos (2003). “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

Para a compreensão dos fenômenos presentes no cotidiano da ARTESAL (Associação dos Artesãos de Altinho) de Altinho/PE, o pesquisador dirigiu-se até a associação para estabelecer um contato inicial com a diretora com o intuito de conhecer a associação e possibilitar a realização da pesquisa. Tal oportunidade possibilitou a participação em uma reunião da associação, tornando possível apresentar o foco da pesquisa e estabelecer contatos com outras pessoas e conversas informais, caracterizando a etapa de pesquisa exploratória. Após esse contato inicial, houve novas idas a associação e, nessa oportunidade, foi realizada conversas informais com algumas artesãs e entrevista com a diretora da associação. Essa primeira fase da pesquisa ocorreu no mês de junho de 2022.

Nessa etapa, é importante mencionar que a coleta de dados foi realizada a partir de duas técnicas, a entrevista semiestrutura, baseada em um instrumento de coleta elaborado com base no referencial teórico, assim como a observação não participante registrada em diário de campo. Minayo (2007, p. 64) aponta que a entrevista semiestruturada “[...] combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada [...]”.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada para aprofundamento dos dados coletados na etapa anterior, de modo considerar mais pessoas vinculadas a associação. Nesse caso, utilizamos o grupo focal como técnica de coleta, que diz respeito a um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo com o foco em compreender determinado fenômeno (OLIVEIRA; FREITAS, 2010). Essa técnica tem sido amplamente utilizada nas ciências sociais e tem crescido seu uso no campo da Administração (RIBEIRO; DEMO; SANTOS, 2021).



Portanto, o grupo focal ocorreu com seis artesãs em fevereiro de 2023. O Quadro 1 apresenta as participantes da pesquisa e seus pseudônimos de modo a garantir o anonimato.

Quadro 1: Participantes da pesquisa

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

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para a análise de dados, optamos pela análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 42). Essa técnica de análise é bastante utilizada em estudos qualitativos por proporcionar uma compreensão mais aprofundada sobre os fenômenos sociais.

Seguindo o que indica a literatura sobre a análise de conteúdo foram criadas categorias analíticas derivadas do roteiro de entrevista, a fim de abordar os principais pontos que respondessem ao questionamento apresentado por esta pesquisa. Nesse sentido, definimos dois eixos de análise: i) eixo de contextualização: caracterização e funcionamento da associação ARTESAL como um todo, bem como o processo de filiação de artesãos e os tipos de artesanato trabalhados pelas(os) associadas(os); ii) gestão ordinária dos negócios no âmbito da ARTESAL: produção artesanal, comercialização, autonomia das decisões inerentes à associação. A descrição e análise dos dados são apresentados na seção seguinte.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA ARTESAL

A associação conta com 25 associados, destes apenas dois são homens, e está sediada no Memorial Altinense Apolônio Salles. A associação funciona como espaço para reuniões de alinhamento das demandas inerentes ao seu funcionamento, além da confecção, exposição e comercialização dos produtos. A organização da associação conta com uma diretoria responsável pelas questões burocráticas e organização para participação em feiras locais e regionais de artesanato e a organização de pautas das reuniões, administração dos recursos financeiros e materiais. Há reuniões periódicas para debate sobre a manutenção da associação, os resultados financeiros do mês e definição dos dias e horários que cada um ficará responsável pelo local, seja na limpeza ou no gerenciamento das vendas realizadas

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

A associação apresenta-se como um elo entre as(os) artesãs(os) e os consumidores da arte local de Altinho - PE, bem como de cidades circunvizinhas que visitam a cidade nos eventos organizados pela ARTESAL, por concentrar as peças produzidas em um local que serve como

ponto de referência para encontrar e comercializar as artes dos artesãos, mas também como um espaço propício para a aproximação entre o a(o) artesã(o) e o sujeito apreciador da arte.

Figura 1: Sede do Memorial Altinense, local da sede da ARTESAL



Fonte: Acervo do autor, registro feito em fevereiro/2023.

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

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

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

Portanto, notamos a importância dos produtos artesanais para a manutenção da cultura local. Por isso, para o processo de associação de um(a) artesão(ã) na ARTESAL depende da avaliação e posterior aprovação da peça, de modo a tentar manter a originalidade dos produtos artesanais locais. Vale ressaltar que, em alguma medida, isso acaba limitando o que é produto cultural ou não a partir de um determinado ponto de vista. A justificativa dada pela diretora da associação foi justamente a forma de trazer apenas produtos artesanais locais para manter a tradição da cultura local/regional.

É pertinente enfatizar que o processo de adesão do nova(a) artesão(ã) não consiste em avaliar apenas as características da peça produzida em válida ou não válida, aceitável ou não aceitável, e sim na avaliação de forma holística observando técnica, material, conhecimento e habilidade que sejam intrínsecas ao fazer artesanal. Isso não implicará na impossibilidade da(o) artesão(ã) trazer uma nova peça ou um novo material para a suas peças, desde que mesmo, após o incremento de algo novo, o objeto e a essência do fazer artesanal prevaleçam, afinal, manter uma tradição não significa manter o tipo de produto artesanal.

Contudo, embora haja a possibilidade de modificar processos e sugerir novos produtos, foi observado que as artesãs não desenvolvem inovações, nem em produtos e processos

organizacionais. Mesmo as artesãs entrevistadas possuem o espaço para sugerirem algo novo e que acrescente no dia a dia da associação e execução de sua prática, ainda preferem seguir com o que já está empregado na rotina, a exemplo “do caderninho” para os registros de entrada e saída das vendas. Segundo elas, o caderno cumpre o esperado em termos de gerenciamento financeiro, não sendo necessário, por exemplo, o uso de uma planilha no Excel.

Chamamos atenção que a gestão da associação é compartilhada por todas as pessoas que dela fazem parte, embora tenha uma diretoria que a direciona. Assim sendo, há uma divisão das atividades na ARTESAL, em que as(os) artesãs(os) são divididas por turnos (manhã e tarde) para estarem na associação responsáveis pelas atividades de exposição e vendas das peças, assim como fabricação delas.

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

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

É importante observar que as associadas percebem que há um acolhimento de suas contribuições enquanto artesãs associadas a ARTESAL e que há, presente nelas, o interesse de ajudarem na manutenção da associação com um todo e não estarem associadas apenas para venda de seus produtos. Apoiando-se na teoria aqui utilizada, essa é uma das principais motivações do homem ordinário, encontrar/reivindicar seu espaço por meio de suas táticas.

O senso de responsabilidade também se fez presente como um ponto importante para que a ARTESAL se perpetue junto com o artesanato de Altinho-PE. As atividades de organização e limpeza do espaço, exposição dos produtos, registro do livro de caixa entre outras atividades ficam sob responsabilidade de todos os associados que são distribuídos em dias da semana para que fiquem responsáveis por tais tarefas no dia que foram designados. Ou seja, as relações interpessoais e com a finalidade colaborativa são a base para o bom funcionamento do espaço aqui estudado. E é exatamente nesses momentos que “a cooperação entre artesãs pode resultar em benefícios como a troca de conhecimentos, o compartilhamento de recursos e a melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos” (MOTA *et al.*, 2017, p. 37).

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

O carro chefe de Altinho a gente considera como se fosse o couro do bode pelo estudo que foi feito pela prefeitura e pelo SEBRAE. Porque Altinho começou tudo por uma fazenda onde o fazendeiro criava animais a gente confecciona [...] bolsas com esse couro de bode pela nossa história né!?” (Trecho da entrevista E1).

É possível observar que as principais peças são produzidas com couro de bode, animal característico da região e que faz parte do cotidiano das pessoas da região. Isso remete ao que Silva (2016) afirmou que é do cotidiano que emergem as inspirações para o fazer artesanal. Ao contrário do que o *mainstream* gerencialista apregoa, em que os empreendedores devem elaborar estudos prévios para observar a viabilidade dos seus negócios e preferências dos potenciais clientes, a prática artesanal busca no cotidiano as inspirações e materiais que fazem parte. Na seção seguinte será explanado como se dar a gestão ordinária dos negócios produzidos pela associação.

## 4.2 GESTÃO ORDINÁRIA NA ARTESAL

A atividade artesã demanda maior tempo para a criatividade da artesã justamente pela dinamicidade presente na confecção das peças. Considerando que a maioria são mulheres artesãs, foi comentado pelas participantes da pesquisa que a produção artesanal se desenvolve nas suas próprias residências, quanto no âmbito da associação. Isso possibilita as mulheres conciliarem as atividades domésticas e as atividades artesanais. O fato de a produção ser realizada no espaço doméstico pode ser associado ao que traz Silva (2016) quando fala da absorção dos elementos do cotidiano do interior como por exemplo o seu bairro, sua família, suas conversas etc., que são fortemente retratados pela maioria das artesãs em suas peças.

Ainda sobre a produção que cada uma realiza, as entrevistadas E2, E6 e E7 destacaram que a flexibilização de trabalhar em casa, quanto na sede da associação, é benéfica pois não limita o processo artesanal e ajuda a manter a exclusividade/particularidade de cada peça, diferente por exemplo, da produção em massa onde várias peças são feitas ao mesmo tempo em determinado espaço de tempo e, como destacado pela entrevistada E3, no artesanato cada peça tem que ser única e dificilmente uma vai ser exatamente igual a outra.

Mesmo este não sendo o propósito deste trabalho, não há como ignorar o papel da mulher frente aos desafios de administrar suas atividades domésticas com as do mercado profissional. Para Montenegro et al. (2013, p. 56) “as mulheres artesãs muitas vezes têm que conciliar o trabalho artesanal com as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos, o que pode ser desgastante e afetar sua produtividade e renda”. Assim sendo, salientamos que a flexibilidade do local da produção artesanal é benéfica para as associadas e isso possibilita a continuação da prática artesanal, transformando a própria casa no local de trabalho, onde se entrelaçam trabalho, família e negócios.

A divulgação e comercialização dos produtos acontecem, como citado anteriormente, na própria associação, e em feiras regionais e nacionais em que a ARTESAL participa. Um aspecto importante a ser mencionado é a cooperação que existe na comercialização dos produtos artesanais, pois quando o cliente quer determinada peça feita com um material específico, a própria artesã indica a outra artesã que conseguirá ofertar o produto específico demandado. A cooperação pode ser considerado outro aspecto que caracteriza a gestão ordinária, no sentido de entender que mesmo cada associado tendo que vender sua peça, o apoio de um para com o outro não deixa de existir e atrair benefícios também um para o outro. São as relações cotidianas criadas entre os homens ordinários (CARRIERI et al., 2014) e que se fazem presente no funcionamento da ARTESAL

Esse formato de negócio, com características mais tradicionais, de contato direto entre artesã(o)-cliente ajuda a construir certa fidelização por parte do cliente que se identifica com o tipo de negócio, de modo que “o contato pessoal é importante para estabelecer um relacionamento de confiança entre artesão e cliente, que pode resultar em fidelização e recomendações para novos clientes” (MENDES et al., 2019, p. 93).

Outro aspecto que cabe destacar é a importância de as artesãs estarem organizadas em uma associação. Segundo a entrevista E1 a associação é considerada de suma importância para

as(os) artesãs(o) pela representatividade proporcionada a classe artesã na cidade de Altinho/PE. É por meio dessa associação que os direitos dos associados é garantido e ganha mais força, pois segundo o que ela relatou:

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

É a partir da associação que a atividade artesanal se fortalece, tornando-se mais fácil visualização do artesanato e a busca por recursos de manutenção da ARTESAL, como por exemplo a participação na Feira Nacional de Negócios do Artesanato (FENEARTE), que é o maior evento do segmento de Artesanato na América Latina que ocorre anualmente em Pernambuco. Sobre os custos envolvidos das associadas participarem de feiras, a entrevistada 1 relatou como ocorre:

“[...] Pronto, funciona assim, os artesãos pagam uma porcentagem de 10% sobre o valor da peça vendida e esse valor depois é revertido para os custos com o próprio deslocamento das mercadorias até o evento e também com os outros custos que surgem” (Trecho da Entrevista 1).

Quanto aos registros dos negócios, por exemplo, das entradas de caixa a partir das vendas, e custos diversos da associação, são feitos registros manuais em um caderno. As entrevistadas E1, E3 e E5 relataram que as entradas e saídas são registradas em um “livro de caixa” com a seguinte organização: nome do artesão que fez a peça - valor da peça - meio de pagamento. Essa é mais uma forte característica de negócios ordinários que não possuem nenhuma ferramenta tecnológica para sua gestão, de modo que as ferramentas utilizadas são adaptadas de acordo com a necessidade do local de maneira que os envolvidos encontrem sentido na forma como conduzem seus negócios. A fala da entrevistada E3 exemplifica isso: “[...] é bom fazer assim porque o dinheiro que a gente pega já deixa aqui anotado [em referência a um caderno que estava em suas mãos] de quem é e quando vê a pessoa já entrega logo”. (Trecho da entrevista E3).

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

Estes relatos evidenciam a ausência de preocupações quanto a incorporar aos negócios uma instrumentalização funcionalista, pois a forma tradicional de anotações em uma folha de caderno já é suficiente para os registros dos negócios realizados. Desse modo, ressaltamos uma característica dos negócios ordinários que é a não corrida pela modernização, pois na maioria das vezes, o mais importante é realizar as atividades com sentido para quem a executa.

Apesar de apresentar um tipo de gestão caracterizado como ordinário, é interessante observar que as práticas de gerenciamento podem se aproximar do que defende a perspectiva organizacional funcionalista quando, por exemplo, é estimulado um certo “padrão” para as

peças de artesanato, o que, por sua vez, pode vir a distorcer o fazer artesanal que é caracterizado como sem nenhum tipo de padronização, com peças únicas e de formatos distintos e particulares.

Uma possível justificativa que pode explicar o fato da não percepção de uma possível padronização gerencial por parte, tanto da diretora, como das artesãs entrevistadas, pode ser devido estas estarem imersas em modelos de negócios que priorizam práticas de funcionamento puramente funcionalistas e este seja, se não o único, um forte indicador para medir o sucesso organizacional, sobretudo se o olhar da análise voltar-se para o contexto dos demais negócios da cidade, os quais se inspiram em estruturas formais e hierarquizadas na realização das suas atividades organizacionais.

O próximo quesito analisado nessa categoria foi em relação a autonomia na tomada de decisão da associação. Como citado anteriormente pela entrevistada 1, acontecem reuniões mensais em que as associadas discutem o planejamento da ARTESAL e tem o devido espaço para manifestarem suas opiniões, sempre observando o que é mais pertinente para o bom desenvolvimento e continuidade das ações. A entrevistada ainda reforça que não há nenhum tipo de interferência política nas decisões da associação.

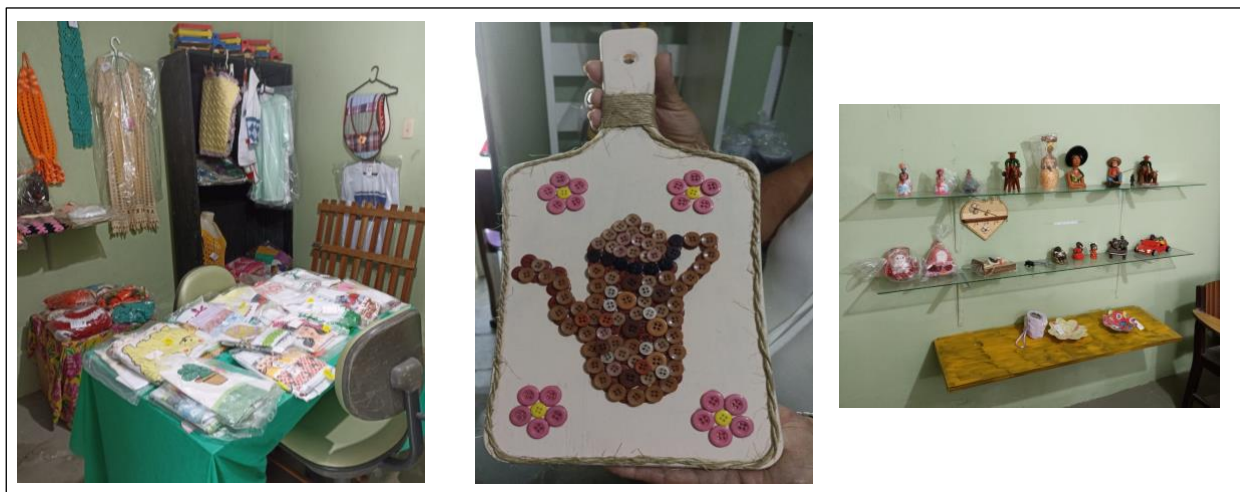
A seguir há alguns registros do espaço onde a associação está localizada, bem como das peças que ficam expostas no local. A Figura 2 mostra a fachada da associação e o interior do espaço da ARTESAL, um espaço aconchegante para visitação com um tipo de pracinha e vista para pinturas sobre o cotidiano regional, além de algumas das peças (ver Figura 3) que estavam em exposição no momento em que a pesquisa aconteceu.

Figura 2: Ambiente externo e interno da ARTESAL



Fonte: Acervo do autor, registro feito em fevereiro/2023.

Figura 3: Produtos artesanais comercializados na Artesal



Fonte: Acervo do autor, registro feito em fevereiro/2023.

A partir dos dados, é possível observar traços da gestão ordinária, pois a ARTESAL desenvolve suas atividades a partir do cotidiano, ou seja, na forma como as atividades vão sendo realizadas conforme as necessidades que surgem e precisam ser sanadas. Isso não remete a falta de planejamento nem gestão, mas outra forma de gerir negócios. O contexto da atividade artesanal demanda ações não programadas e que não se resolvem a partir de soluções padronizadas e previamente estabelecidas.

Contudo, embora reconheçamos a importância do papel da associação para a cooperação entre as artesãs e representar o coletivo, é preciso pontuar criticamente sobre sua atuação e contribuição para a não materialização da gestão ordinária em sua completude, uma vez que há uma tentativa de padronizar produtos e processos organizacionais. Os dados mostram que o espaço para inovação é reduzido, o que acaba limitando o fazer artesanal em si. Desse modo, chamamos atenção para a falta de espaço para uma gestão ordinária propriamente dita, embora seja possível observar traços como as práticas cotidianas das artesãs que são envoltas por táticas pautadas suas nas experiências.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao questionamento proposto no início deste estudo, constatamos alguns princípios da gestão ordinária, como reciprocidade, solidariedade e valorização das trocas, as quais se mostram essenciais para a continuidade de atividades artesanais, na maioria dos casos conduzidas por mulheres que, muitas vezes, são consideradas marginais no *mainstream* da Administração.

A realização deste trabalho possibilitou entender como a gestão ordinária se caracteriza e se faz presente em organizações periféricas, que possuem peculiaridades de funcionamento específicas de seu contexto. Através dessa abordagem, reforça-se a importância de realizar pesquisas que deem voz e valorizem a história dos indivíduos direcionados para longe do foco acadêmico convencional e que conseqüentemente distanciam-se das teorias e concepções pouco acessadas e discutidas na realização de estudos.

A literatura sobre organizações substantivas que embasou a discussão proposta neste estudo viabilizou o acesso a outros formatos de organizações que, embora tenham uma forte representatividade para o contexto da localidade onde estão inseridas, não recebem o devido reconhecimento como um campo frutífero para a busca de resposta aos questionamentos que permeiam a área dos estudos que fogem do padrão funcionalista na produção acadêmica.

Conforme vimos, pesquisas partir das práticas cotidianas dos sujeitos ordinários podem apresentar resultados importantes e produzir conhecimentos marginalizados que fogem de concepções hegemônicas dos estudos da Administração, contribuindo para encorajar pesquisadores na adesão de novas perspectivas de fazer ciência.

Portanto, este estudo propiciou reflexões sobre as ações de sujeitos práticos que desenvolvem formas alternativas de conceber a gestão.

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

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. 141-359, 2018.

CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração (FEA-USP)**, p. 698-713, 2014.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: 1. Artes de fazer. 22ª edição. Editora Vozes, 2014.

FIGUEIREDO, M. D. de. O Artesanato enquanto Prática e Materialidade: Argumento para Pensar a Dimensão Estética e a Perspectiva do Embodiment nos Estudos Organizacionais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social, [S. l.]**, v. 3, n. 1, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** / Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

GRANDE, M. M.; PADILHA, V.; PAIN, B. F.; FLORIAN, F. J. de S. Da Tradição à Modernidade: O Savoir-faire do Mestre de Ofício na Produção da Cerveja e da Cachaça Artesanais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social, [S. l.]**, v. 1, n. 3, 2012.

KELLER, P. O artesão e a economia do artesanato na sociedade contemporânea. **Política & Trabalho**, n. 41, Outubro, p. 323-347, 2014.

MACHADO, R. C.; CHROPACZ, F.; BULGACOV, Y. L. M. Epistemologia de Certeau e sua Contribuição para os Estudos Baseados em Prática em Organizações. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 2, 2020.

MARQUESAN, F.; FIGUEIREDO, M. D. De artesão a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 76-97, 2014.

MENDES, F. F. et al. A influência do contato pessoal no processo de compra de produtos artesanais em um estabelecimento de artesanato de Belo Horizonte. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 91-105, 2019.

MENEZES, J. A. S. A participação das mulheres no artesanato brasileiro: uma análise da realidade do estado do Ceará. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, n. 1, p. 62-79, 2017.



- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Trabalho de Campo: Contexto de Observação, Interação e Descoberta**. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. — Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007. p. 61-77.
- MONTENEGRO, M. A. et al. Mulheres, trabalho e artesanato: um estudo sobre a relação entre o artesanato e o trabalho doméstico feminino. **Revista de Estudos Feministas**, v. 21, n. 1, p. 51-69, 2013.
- MOTA, J. A. et al. Cooperação entre artesãs na promoção do artesanato como estratégia de desenvolvimento local. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 26-46, 2017.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In C.K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A.B. Silva (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, p. 325-346, 2010.
- RIBEIRO, A. C.; DEMO, G.; SANTOS, C. D. Grupo Focal: aplicações na pesquisa nacional em Administração. **Pretexto**, v.22, n.2, p.108-128, 2021.
- SANTOS, R. et al. Comércio Periférico e Patrimônio Cultural: Um Estudo nas Feiras Livres de Aracaju-SE. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 9, n. 2, p. 299-316, 2017.
- SANTANA, Maíra Fontenele. **Trajatória do artesanato brasileiro: perspectiva das políticas públicas**. 2020. 215 f., il. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- SEBRAE. **Como atender bem seu cliente**. Brasília: SEBRAE, 2015.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, pp. 18-30, 1997.
- SILVA, Aldair José da. **Mulheres vestidas de barro e os sentidos da produção de mestras artesãs da comunidade do Alto do Moura em Caruaru/PE**. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação Contemporânea) – Universidade Federal de Pernambuco, 2016.
- SILVA, Rutt Keles Alexandre da. **Análise da participação do público nas etapas do processo de elaboração do Plano Diretor de Fortaleza**. 2017. 143 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Urbano) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.
- SOUSA, J. R. F.; *et al.* Novos Modos de Fazer Artesanato e Desafios à Manutenção Econômica no Alto do Moura do Século XXI. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 26, n. 3, p. 557–585, set. 2020.
- SOUZA NETO, B. de; DINIZ, D. M.; SILVA, A. S. Viradores e suas Virações: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. v. 9, n. 3, 2021.
- TAVARES, Patrícia da Cunha. **Gestão de Organizações Coletivas: Um Quadro de Referências**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 139p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos.
- VIZEU, F. Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 409–427, jul. 2009.