

**ARTIGO ORIGINAL**

**A ANÁLISE DO *SENSEMAKING* NO COMITÊ DAS ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE ARTESANATO DO SERIDÓ/RN**

**Francisco Fransualdo de Azevedo** <sup>1</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN- Brasil

**André Lacerda Batista de Sousa** <sup>2</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN- Brasil

**RESUMO – A análise do *sensemaking* no comitê das associações e cooperativas de artesanato do Seridó/RN.** A presente investigação teve como objetivo geral compreender a geração de sentido, *sensemaking*, das atividades realizadas pelos atores organizacionais, inseridos no CRACAS em Caicó/RN, Brasil. Os objetivos específicos foram a) Identificar os recursos utilizados pelos atores organizacionais do CRACAS; b) Aprender a maneira pela qual os artesãos desempenham atividades voltadas para o controle e utilização dos recursos disponíveis em seu ambiente de negócios; c) Identificar o papel desempenhado pelos atores organizacionais (artesãos) em suas atividades cotidianas de negócios; d) Compreender como os atores organizacionais do CRACAS geram sentido de suas atividades de negócios e por fim e) Verificar os princípios que norteiam as interações dos artesãos. A metodologia utilizada na investigação consistiu-se em um Estudo de Caso no CRACAS e nas sete Associações das Bordadeiras filiadas a ele. Constatou-se que os sete municípios interagem em rede de negócios do artesanato e que existe uma carência de recursos e infraestrutura nas associações.

**Palavras-chave:** Relacionamento de Negócios; Sensemaking; Modelo AAR; Artesanato Bordado; Turismo.

**ABSTRACT – The sensemaking analysis on the committee of associations and craft unions Seridó / RN.** The present inquiry had as objective generality to understand the sensemaking of the activities carried through for the organizational, inserted actors in the CRACAS in Caicó/RN, Brasil. The specific objectives had been a) To identify the resources used for the organizational actors of the CRACAS; b) To apprehend the way for which the craftsmen play activities directed toward the control and use of the available resources in its environment business-oriented; c) To identify the role played for the organizational actors (craftsmen) in its business-oriented daily activities; d) To understand as the organizational actors of the CRACAS they generate sensible of its business-oriented activities and finally e) To verify the principles that guide the interactions of the craftsmen. The methodology used in the inquiry consisted of a Study of Case in the CRACAS and the seven Associations of the Embroidering it. One evidenced that the seven cities of the business-oriented embroidering interact as a net of the handcraft and that it exists a lack of resources and infrastructure in the associations.

**Keywords:** Relationship business-oriented. Sensemaking. AAR Model. Embroidered Handcraft. Tourism.

---

<sup>1</sup> Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Uberlândia - Minas Gerais, com Estágio Doutoral na Universidade de Barcelona - Espanha. Pós-Doutro pela Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita (UNESP). Professor Adjunto do Departamento de Geografia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

<sup>2</sup> Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2010). Professor Adjunto I do curso de Turismo e do de Gestão de Recursos Humanos, no Centro Universitário Estácio Brasília.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo está interligado. Essa frase remete a reflexões sobre a maneira em que essa interligação acontece. Coesa, conectada, conexa são alguns comuns sinônimos os quais podem definir ou explicar o atual momento em que a sociedade contemporânea tecnológica vive. As redes são laços que visam à simplificação e cooperação dos atos de acordo com Castells (2003).

Um exemplo de uma rede de relacionamento de negócios é o trabalho desenvolvido pelo Comitê de Associações e Cooperativas Regionais de Artesanato do Seridó - CRACAS. Essa organização, com sede na cidade de Caicó/Rio Grande de Norte, existe com o objetivo de administrar a rede de artesãos da região do Seridó norterio-grandense. A fundação do CRACAS em 2000 baseou-se na seguinte premissa: coordenar o desenvolvimento do artesanato nos municípios a ele filiado. Ao todo compõe a rede 25 municípios associados ao CRACAS. Comunicação, distribuição de recursos, reuniões, palestras, oficinas de capacitação profissional são alguns exemplos das atividades promovidas pelo CRACAS às associações filiadas.

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

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

Para a análise da complexidade de uma rede de negócios como a do CRACAS fez-se necessário compreender os componentes de um relacionamento de negócios. Os pesquisadores, Håkansson e Snehota (1995) sintetizaram o Modelo Ator Atividade e Recurso - AAR que tem como meta analisar os resultados do comportamento relacional e fornecer as bases para que seja possível estudar os 'papéis' dos atores nos processos entre organizações, apresentando as relações entre estabilidade, desenvolvimento e interação. A aplicação dos princípios do modelo AAR com a realidade vivida no cotidiano do CRACAS integra uma das questões de estudo da presente pesquisa.

Em uma rede de negócios, quando acontecem as interações entre os indivíduos, os quais estão desempenhando suas atividades em seu cotidiano de negócios, é o momento onde o *sensemaking* é gerado. Mas o que seria *sensemaking*? Qual seu objetivo? Para Geersbro (2004) o *sensemaking* é literalmente: o fazer sentido. Segundo Ford (1997) o *sensemaking* é o processo onde os indivíduos começam a perceber os eventos ao seu redor; como eles estabelecem e criam algum tipo de significado. Geersbro (2004) afirma que é possível utilizar as sete dimensões do *sensemaking*, juntamente com as três dimensões modelo AAR para analisar uma rede de negócios. Assim, esses dois pontos servirão de pilares teóricos para o entendimento e desenvolvimento da presente investigação que teve como recorte empírico o CRACAS/RN.

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

A pesquisa teve como objetivo geral compreender a geração de sentido das atividades realizadas pelos atores organizacionais, inseridos no CRACAS em Caicó/RN, voltadas para a utilização dos recursos em seu cotidiano de negócios. E como objetivos específicos: a) verificar os princípios que norteiam as interações dos artesãos vinculados ao CRACAS; b) identificar a maneira pela qual os artesãos desempenham atividades voltadas para o controle e utilização dos recursos

disponíveis em seu ambiente de negócios; c) identificar o papel desempenhado pelos atores organizacionais (artesãos) em suas atividades cotidianas de negócios; d) compreender como os atores organizacionais do CRACAS geram sentido de suas atividades de negócios.

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

A justificativa em relação à escolha de Caicó/RN para a pesquisa deu-se pela importância que o artesanato possui para o município e para a região do Seridó norterio-grandense. Além disso, o CRACAS localiza-se em Caicó, município que carrega o título de “terra dos bordados”, se sobressaindo internacionalmente pela qualidade de seus bordados segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2009).

O artesanato visto como um produto é capaz de fomentar o turismo. O artesanato de Caicó começa a ser direcionado ao turismo, mais especificamente ao turismo cultural. De acordo com Moraes (2005) o fluxo turístico em Caicó aumenta em épocas como Festa de Santana, evento de maior representação do artesanato do Seridó. O artesanato da região do Seridó tem sido considerado patrimônio cultural, o qual faz com que o turista tenha oportunidade não só de conhecer e vivenciar o artesanato regional, como também conhecer outros atrativos que o município oferece. Para Coriolano (2009) o artesanato pode ser direcionado para atividade turística, como forma de valorização do patrimônio cultural e das representações culturais.

De acordo com Geersbro (2004) não existem muitas pesquisas que verdadeiramente foquem no sensemaking enquanto ‘processo’ e suas implicações em uma rede de negócios. Além disso, não existem pesquisas sob a ótica da geração de sentido do artesanato de bordado da região do Seridó. Entender como a

rede de negócios, formada pelo CRACAS e seus artesãos filiados, relacionam-se e geram sentido nas ações que desempenham é motivador, pelo ineditismo da proposta e pela oportunidade de contribuição de futuros estudos sobre o tema em outras localidades. Nesse sentido, o trabalho buscou contribuir para o aumento do conhecimento dos estudos do turismo, da academia, da região e do mundo.

O presente estudo teve como estratégia de pesquisa o 'estudo de caso'. O estudo de caso em muitas ações foi utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de permitir uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005).

A pesquisa de campo foi realizada no CRACAS em Caicó/RN e nos municípios a ele filiado, os quais serão posteriormente especificados. A investigação caracterizou-se como exploratória, pelo caráter de ineditismo, e descritiva, por ser capaz de apresentar com detalhes o ambiente da pesquisa. Entretanto, no contexto de análise da temática pesquisada sob a ótica do CRACAS, percebeu-se que a adoção de métodos qualitativos para a pesquisa fez-se mais relevante (BENBASAT, GOLDSTEIN E MEAD, 1987).

O estudo piloto da presente pesquisa foi realizado em julho de 2009 na Festa de Sant'Anna em Caicó, evento em que o CRACAS reuniu no município todas as associações e cooperativas de artesanatos filiadas a ele para expor seus produtos e comercializá-los. O evento possibilitou o primeiro encontro do pesquisador com a presidente do CRACAS, Arlete Silva. Em seguida, foi produzido um relatório da experiência vivida no município, o qual auxiliou para a internalização da temática que seria pesquisada no CRACAS.

Todas as vinte e cinco associações filiadas ao CRACAS foram denominadas no estudo como a população da presente investigação (Acari, Bodó, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Cruzeta, Currais Novos, Equador, Florânia, Ipueira, Jardim de Piranhas, Jardim do Seridó, Jucurutu, Lagoa Nova, Ouro Branco, Parelhas, Santana do Matos, Santana do Seridó, São João do Sabugi, São Fernando, São

José do Seridó, São Vicente, Serra Negra do Norte, Tenente Laurentino Cruz e Timbaúba dos Batistas).

Nesse sentido, a amostra da presente pesquisa foram as sete Associações de Bordados do Seridó do Rio Grande do Norte filiadas ao CRACAS. Essas associações possuem sua sede nos seguintes municípios: Caicó, Cruzeta, São Fernando, São José do Seridó, Serra Negra do Norte, Jardim do Seridó e Timbaúba dos Batistas.

Contudo, a pesquisa foi realizada nas seguintes associações com suas respectivas presidentes: Associação das Bordadeiras do Seridó - ABS (Caicó) - Arlete Silva; Associação dos Produtores Artesanais de Cruzeta – Fátima Araújo Dantas; Associação dos Artesãos de São Fernando – Cláudia; Associação das Bordadeiras de São José do Seridó – Touché; Associação das Bordadeiras de Jardim do Seridó – Daguia Santos; Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade (Serra Negra do Norte) – Eliane Cristina Pereira, Casa do Artesão (Timbaúba dos Batistas) – Maria José.

Existem outros atores (denominados pela presente pesquisa como 'gestores do artesanato') que fomentam o artesanato da região do Seridó como o Ministério da Integração, SEBRAE/RN e A Incubadora de Bordados do Seridó (Faculdade Católica Santa Teresinha – FCST). Esses três órgãos se destacam nas atividades desenvolvidas junto ao CRACAS e aos municípios a ele filiados. Percebeu-se a necessidade de entrevistar os responsáveis de cada órgão citado a fim de traçar um diagnóstico dos atuais projetos, incentivos e programas implantados, fazendo assim com que esses dados auxiliem na análise dos dados de pesquisa. Além disso, foram entrevistados os representantes das Secretarias de Turismo do Rio Grande do Norte e de Natal e também a coordenadora do artesanato do SEBRAE/RN.

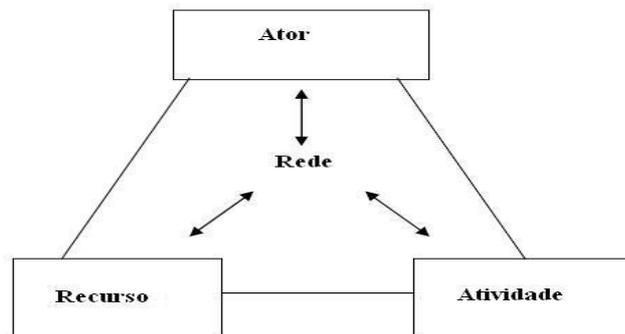
## 2 RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS E *SENSEMAKING* A GERAÇÃO DE SENTIDO

O *International Marketing Purchasing (IMP) Group* é um grupo que desde meados de 1970 se dedica a pesquisa sobre relacionamento de negócios, marketing e diversas outras áreas (HÅKANSSON e SNEHOTA, 2001). De acordo com Oslen (2006) a abordagem do IMP também enfoca os relacionamentos de negócios e as redes, pois captura a interdependência entre atores, atividades e recursos, a maioria com ênfase em recursos, denominado Modelo Ator Atividade Recurso - AAR, elaborado por Håkansson e Snehota (1995).

De acordo com Håkansson e Snehota (2000) esses estudos são produzidos de forma orgânica e seguem os quatro conceitos empregados para o desenvolvimento de suas investigações: 1) Entre comprador e vendedor existe relacionamento; 2) Relacionamento de negócios estão conectados; 3) Um relacionamento é uma combinação e 4) Relacionamentos são confrontados.

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

Para Håkansson e Snehota (1995) os atores são definidos como aqueles que realizam atividades e visam alterar ou controlar recursos. Atividades são as ações empreendidas pelos atores organizacionais em direção à utilização de recursos, intencionando controlar ou alterar outros recursos. Recursos, por sua vez, é o objeto a ser controlado ou alterado pelos atores por meio de suas atividades (HÅKANSSON E SNEHOTA, 1995). Pode-se observar as três dimensões do modelo AAR fundamentadas por Håkansson e Snehota (1995) através da Figura 1:

**Figura 1 – Modelo Ator Atividade Recurso – AAR**

Fonte: Håkansson e Snehota, 1995.

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

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

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

Para Geersbro (2004) *sensemaking* é o processo pelo qual seres humanos, através de eventos, percebem o mundo, estabelecendo ou criando algum sentido que os permite abordar inúmeras complexidades.

Diante do exposto, e o que todas as características, dimensões do *sensemaking* interferem em um relacionamento de negócios? Todas essas definições discutidas sobre a geração de sentido serão analisadas a luz do atores organizacionais que compõe a rede CRACAS. Atores que através de suas atividades (artesanato) produzem eventos, em seu cotidiano de negócios, e certamente em algum momento do processo interacional questionam-se sobre o que sente, entendem, almejam de seus trabalhos e de suas vidas.

### **3 O CRACAS E O ARTESANATO SERIDOENSE E O TURISMO: CARACTERIZAÇÃO**

A região do Seridó é localizada no interior do Rio Grande do Norte, Nordeste Semi-Árido, em área de solos de baixa fertilidade. A região do Seridó dispõe das seguintes características: reflete uma vulnerabilidade ambiental, a variabilidade do clima e a insustentabilidade da economia dos espaços nordestinos, historicamente submetidos às atribulações das secas (SEPLAN, 2000).

O Seridó norte-rio-grandense caracteriza-se, estadual, regional e até nacionalmente, como “um espaço de diferenciação, em termos de simbologia, de valores e práticas culturais” (AZEVEDO, 2007 p. 51). Segundo o autor, encontra-se na região a preservação dos costumes, crenças e práticas culturais e denotam uma identidade regional. Assim, existe uma expressiva valorização da identidade por parte da população seridoense.

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

Um dos principais cartões de visitas do Seridó é montado a partir da fama dos 'bordados de Caicó'. Tradicionalmente conhecidos pela riqueza de detalhes, os bordados passaram a ser vendidos principalmente pelas lojas de artesanato de Natal, mas também exportados para outros Estados do Brasil e para o exterior (SEPLAN, 2000).

No município, o artesanato é um dos elementos que auxilia no desenvolvimento do fenômeno turístico na região. Segundo Moraes (2005) o turismo vem se expandindo na região. Surge o interesse de visitas à localidade, de pesquisas, de projetos de financiamentos na região, de incentivos públicos (infraestrutura básica e turística) da iniciativa privada, e da própria comunidade local através de criação de associações e cooperativas. O número de pessoas transitando pela cidade se multiplica consideravelmente neste período, lotando hotéis e pousadas e ocupando residências de familiares e amigos (MORAIS, 2005).

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

Dentre os diversos eventos culturais da festa, este trabalho tenciona apresentar sucintamente dois segmentos relevantes da presente pesquisa, a Feira de Artesanato do Municípios do Seridó - FAMUSE e a Feirinha de Sant'Anna. As duas feiras têm como objetivo a comercialização de produtos artesanais regionais.

Tanto a FAMUSE quanto a Feirinha de Sant'Ana fizeram parte do estudo piloto para o reconhecimento da representatividade do CRACAS como recorte empírico da presente pesquisa. Em julho de 2009, observou-se na Festa de Sant'Ana a expressividade desses dois eventos e a maneira com que o CRACAS organiza a

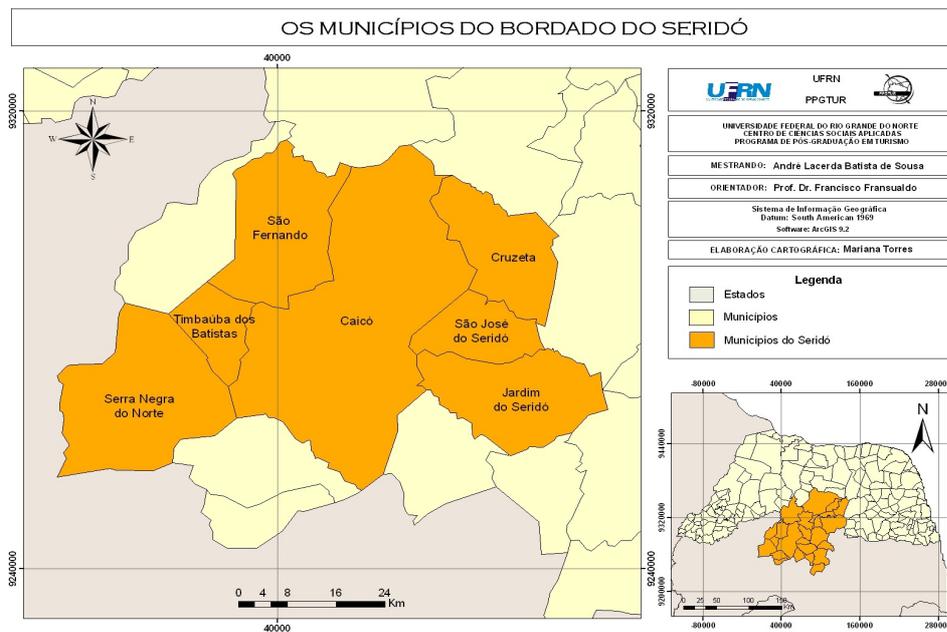
participação das associações a ele filiadas, na realização da comercialização do artesanato.

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

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

#### **4 COMPREENDENDO O *SENSEMAKING* A PARTIR DO CRACAS: A ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA**

Esse item busca responder os objetivos da pesquisa realizada nos meses de novembro e de dezembro de 2009. Entrevistas, Protocolos e Observações foram os instrumentos de coleta de dados utilizados nas sete Associações de Bordadeiras do Seridó do norterio-grandense filiadas ao CRACAS, conforme distribuição nos municípios observados através da Figura 2:



**Figura 2: Principais Municípios Produtores de Bordado do Seridó**  
**Fonte: Dados de Pesquisa, Julho, 2010.**

#### 4.1 AS INTERAÇÕES DAS ARTESÃS VINCULADAS AO CRACAS

Ao analisar a interação existente entre as associações a presidente do CRACAS, Arlete Silva, afirmou que:

Serra Negra é nossa filiada com 2 associações. São José do Seridó. Timbaúba dos Batistas, São Fernando que agora ta com um grupo muito bom e esse prefeito de lá agora deu uma ajudada. Cruzeta possui um bom grupo de bordadeiras. Jardim do Seridó ainda não é tão forte. Desde 2004 que eu estou trabalhando com elas cada um na sua casa.

Através do discurso infere-se que nos municípios o fator econômico do processo de interação se dá de maneira desordenada, pois existe a rápida comercialização dos produtos, baseado na produção informal de algumas bordadeiras. Esse fator além de não fortalecer a interação entre as bordadeiras e o CRACAS, não contribui para o desenvolvimento da associação no município. Para Håkansson e Snehota (2000) dentro do processo de interação foram identificadas três abordagens que o primeiro conceito compõe: técnica, social e econômica.

Nota-se que existe uma rede de associações conectadas ao CRACAS. Para Grönroos (2003) é na rede que as organizações irão encontrar seus clientes,

concorrentes, fornecedores e demais organizações, momento propício para o surgimento de um relacionamento de negócios. O trabalho do CRACAS é recente. Na análise do discurso das artesãs vinculadas ao CRACAS percebeu-se que existe uma interação recente entre elas. Na maioria das associações as interações iniciaram-se em 2004/2005, como é o caso de Timbaúba dos Batistas. De acordo com Fátima Araújo Dantas da Associação de Produtores Artesanais de Cruzeta – ASPOARC “O CRACAS eu conheci por livre e espontânea pressão. Não houve o convite para me associar a ele, mas tive vontade de associar por causa dos cursos que em 2008 ele ofereceu. Esse contato é superrecente”.

Segundo Cláudia, presidente da Associação de Bordado de São Fernando “a comunicação nossa com o CRACAS é muito importante assim porque ela sabe onde tem feira, mas assim falta mais contato com a gente”. Em Serra Negra do Norte na Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade, a presidente Eliane Cristina Pereira afirmou que “Com o tempo o relacionamento com as artesãs me tornou uma pessoa mais dinâmica, confiante. Porque tem uma troca. Arlete Silva frequentemente visita a Associação de Serra Negra. É muito importante alguém como ela a frente do CRACAS, que coordene, que leve nosso artesanato para frente”.

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

## 4.2 O CONTROLE E A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS PELAS ARTESÃS

Os recursos podem ser de natureza financeira (relacionados à capacidade de aportar valores monetários ao parceiro ou à rede) tecnológica (seja no âmbito de transferência ou transformação de recursos, de projetar novas tecnologias, de produzir certos produtos bens ou serviços, de gerenciar relacionamentos) ou humana (capital intelectual) (TURNBULL et al, 1996).

Segundo Cláudia, presidente da Loja dos Artesãos “A Associação de Bordado de São Fernando tem quase 40 bordadeiras, não temos outros tipos de artesanato. Mas no total são 66 associados”.

Em Serra Negra do Norte a presidente da Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade, Eliane Cristina Pereira, afirmou que “Quando o projeto de criação da associação foi feito, recebemos dinheiro do Programa de Desenvolvimento Solidário, através da prefeitura de Serra Negra do Norte. Aí compramos linha, linho, máquinas e começamos a produzir”. Em Cruzeta, Fátima Dantas descreveu o processo entre a utilização dos recursos intelectuais e financeiros da seguinte forma:

Ao total temos 123 sócios, mas contribuintes de fato são 40. A associação é feita pelas pessoas. Aqui elas aprendem com os cursos que oferecemos a serem bordadeiras. Temos em Cruzeta 20 bordadeiras profissionais. Infelizmente a maioria das pessoas que vêm fazer os cursos nunca mais retornam a associação. Estamos oferecendo um curso de bordado de 300h. Esse curso é promovido exclusivamente pela ASPOARC. Cobramos R\$150,00 por pessoa. Com a soma desse recurso nós pagamos o aluguel da associação (R\$70,00), água, luz e outras despesas.

Percebe-se que a demanda de artesãs ainda é pequena. Faz-se necessária uma motivação das mulheres da comunidade no sentido de perceberem a atividade artesanal como uma fonte de renda. Em Jardim do Seridó, Daguia Santos explicou como administra os recursos da associação:

Só tinha dezessete ou era dezoito mulheres, mas tinham aquelas que aprenderam, mas não se interessaram em ficar na associação, aí a gente não pode obrigar né? Você sabe muito bem disso, aí em torno de uns dezessete a gente veio trabalhando e ela só vem crescendo hoje a gente já tá com sessenta e seis associados. O CRACAS em nome financeiro não oferece nada por enquanto e a gente nunca procurou. Só no início a gente teve com as peças SEBRAE deu o instrutor, o SEBRAE é um parceiro fortíssimo.

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

#### 4.3 A ANÁLISE DO PAPEL DESEMPENHADO PELAS ARTESÃS EM SUAS ATIVIDADES COTIDIANAS DE NEGÓCIOS

Segundo Arlete Silva as atividades que o CRACAS organiza e constituem: “cursos de capacitação nos municípios, cursos de incentivo a criação de associações, auxílio na comercialização dos produtos gerados pelas associações, participação em feiras, eventos religiosos.”. De acordo com Daguiá Santos o seu papel perante a associação e a comunidade de Jardim do Seridó é visto da seguinte forma:

O processo da nossa atividade é o seguinte: a gente compra o tecido na peça a gente risca no carbono a gente não usa o querosene porque prejudica o meio ambiente e a saúde da gente também eu já risquei no querosene, mas não gosto de jeito nenhum é fácil é muito fácil riscar rapidinho você risca muitas peças é rapidinho mas o outro não prejudica a saúde da gente nem do meio ambiente e a gente repassa para as bordadeiras.

Na Associação de Bordadeiras e Conselho Comunitário da Saudade de Serra Negra do Norte, Eliane Cristina Pereira afirmou que

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

Ainda sobre o papel do CRACAS na região do Seridó, Arlete Silva afirma que:

O CRACAS controla o Seridó todo. São mais de vinte e quatro associações filiadas que hoje é a presidente assim a gente tentou organizar e mudar a questão do artesanato em Seridó. Foi assim que surgiu isso aqui. Hoje nós estamos felizes com a associação e comercialização o CRACAS organizar a categoria e a associação das bordadeiras.

Constatou-se com a pesquisa a relevância do papel do CRACAS aos municípios associados. Percebeu-se também que os recursos empregados na associação através da construção de salas de qualificação (bordado e internet) fortalecem a percepção da importância do CRACAS na rede.

#### 4.4 A GERAÇÃO DE SENTIDO SOB A ÓTICA DAS ARTESÃS DO CRACAS

Com base nas afirmações de Arlete Silva, presidente do CRACAS é possível perceber a geração de sentido do início do artesanato, basta analisar o conteúdo da sua fala: “O artesanato fez parte da minha vida primeiro quando comecei a me envolver na arte quando eu fazia o ginasial.”

Percebe-se que a falta de investimentos e incentivos políticos motivou Arlete Silva a criar o CRACAS e dar continuidade a sua produção artesanal. De acordo com Fátima, presidente da Associação de Cruzeta o artesanato faz parte de sua vida desde os 12 anos. “Eu aprendi a fazer o crochê, fazia meus vestidos, roupas fiz até meu enxoval”. Para Eliane de Serra Negra do Norte a motivação para a criação da associação de bordado surgiu pela necessidade de toda comunidade se unir, se organizar para reivindicar direitos, exercendo assim sua cidadania.

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

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

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

[...] de modo geral o relacionamento entre as sócias da cooperativa é ótimo. Temos vinte e duas sócias na cooperativa, então não é só a associação que deve ser atendida. As vezes eu me perguntou: qual é o meu objetivo de ser do jeito que eu sou? eu disse: sabe qual é meu objetivo? Diante do que eu vejo, o CRACAS vê que nós somos prejudicados por uma política dentro do município eu acompanhava o prefeito, mas diante de tudo isso quando eu vi que ele não queria o nosso bem.

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

Para Geersbro (2004) o *sensemaking* em uma perspectiva do realista deve ser retrospectivo. A experiência mais negativa constatada neste estudo é em Timbaúba dos Batistas. Já para Daguia Santos de Jardim do Seridó “Aquele fracassozinho a gente supera a gente é forte, a gente não deve abalar, tem que ser exemplo. Às vezes a gente tem um fracasso, mas serve de exemplo com aquele fracasso a gente já procura ficar forte né?”

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

Eu ainda não vivi experiências ruins com a atividade que realizo. Estou a apenas 1 ano na associação. Para mim a imagem do CRACAS eu ainda não sei responder ao certo. Não sinto o interesse do prefeito. entre os membros, mas não existe o pensamento do associativismo.

Weick (2005) afirma que o entendimento das ações e atividades do cotidiano começa no passado, pois, é a partir deste, que se torna possível capturar o processo de construção da realidade. A razão para isto é que os atores organizacionais, como define o autor, estão sempre no meio de algum processo cujo resultado é a transformação de alguma coisa. É uma atividade que o ator organizacional realiza de observação, interpretação e compreensão do mundo exterior, inferindo-lhe sentidos lógicos advindos do uso de esquemas interiores.

## 5 CONCLUSÕES

Observaram-se através da investigação as características do *sensemaking* no cotidiano das associações de bordadeiras do Seridó sob o olhar de suas presidentes. Observou-se a imagem que as associações têm do CRACAS, a superação das experiências negativas, a comunicação entre elas, o surgimento da atividade nas vidas das artesãs, como elas se sentem desempenhando o artesanato.

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

De acordo com as artesãs os recursos financeiros não provêm do CRACAS. Esses recursos são oferecidos pela prefeitura através de programas (municipais, estaduais e federais) de incentivo a produção artesanal. Ademais, a distribuição desses recursos ainda não é feita de forma efetiva e eficiente perante os municípios do

Seridó do Rio Grande do Norte. O maior captador de recursos é o CRACAS, através de sua representatividade política.

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

A 'arte da associação' fortifica a economia do município com destaque neste caso a Caicó, sede do CRACAS. Essa representatividade pode ser percebida através dos eventos no município, Festa de Santana, onde a comercialização do artesanato é um pilar importante para o desenvolvimento do evento e do turismo. Nesse contexto o turismo na localidade é beneficiado e anualmente vem se desenvolvendo e se expandindo, contribuindo então para o crescimento e desenvolvimento econômico do município. O turismo, com foco no segmento religioso, se trabalhado de maneira integrada pode ter resultados favoráveis no combate à pobreza e à exclusão social, dos municípios seridoenses, gerando assim emprego, renda, bem como a conquista das necessidades básicas da sociedade.

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

As associações na maioria das vezes encontram-se em situações precárias como é o caso da Associação do município de São Fernando/RN onde a única maneira de contatar a presidente da associação é através do telefone público no final da rua da

associação. Retrato esse que reflete as condições ainda precárias em que se encontram os municípios do Rio Grande do Norte. Os municípios de Caicó e Timbaúba dos Batistas são dois bons exemplos onde nota-se investimentos nas associações.

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

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, F. F. de. **Entre a cultura e a política: uma geografia dos “currais” no sertão do Seridó Potiguar**. 2007. 445f. Tese (Doutorado em Geografia) Instituto de Geografia, Universidade de Uberlândia, Uberlândia, 2007. P. 51.

CANTERLE, Nilsa Maria G. **O associativismo e sua relação com o desenvolvimento**. Francisco Beltrão-PR, Unioeste, 2004. Disponível em: <[www.unioeste.br](http://www.unioeste.br)>. Acesso em: 17 jul. 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, v.1. 2003. (A era da informação: economia, sociedade e cultura) P. 69 – 239.

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

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

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

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

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**, 2002. Disponível

em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: jan. 2010.

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

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

HANKANSSON, H; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

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

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

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

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

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

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

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

WEICK, K. E. **Organizing and the processo of sensemaking**. Organization Science: a journal of the institute of management sciences, v.16, n.4, 2005.

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