

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIZANO SANTOS DE ASSIS FILHO

ESTRATÉGIAS DA ASDEREN PARA O DESENVOLVIMENTO DA RENDA  
IRLANDESA EM DIVINA PASTORA SOB A PERSPECTIVA DA  
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

São Cristóvão (SE)  
2018

**ELIZANO SANTOS DE ASSIS FILHO**

**ESTRATÉGIAS DA ASDEREN PARA O DESENVOLVIMENTO DA RENDA  
IRLANDESA EM DIVINA PASTORA SOB A PERSPECTIVA DA  
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Estágio Curricular Regulamentada pela Resolução nº 69/2012 do CONEPE, para a obtenção da graduação em Administração.

Área: Administração Geral/Estratégia

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ludmilla Meyer Montenegro

**São Cristóvão (SE)**

**2018**

**ELIZANO SANTOS DE ASSIS FILHO**

**ESTRATÉGIAS DA ASDEREN PARA O DESENVOLVIMENTO DA RENDA  
IRLANDESA EM DIVINA PASTORA SOB A PERSPECTIVA DA  
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ludmilla Meyer Montenegro**

**Universidade Federal de Sergipe**

**Orientadora**

---

**Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso**

**Universidade Federal de Sergipe**

**Membro interno**

---

**Prof. Ma. Gracyanne Freire de Araújo**

**Universidade Federal de Sergipe**

**Membro interno**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente às rendeiras do município de Divina Pastora pela receptividade e confiança depositadas no trabalho do pesquisador. Estar junto com as rendeiras proporcionou conhecer mulheres simples e batalhadoras que possuem, sobretudo, amor à arte de tecer a renda irlandesa. Conhecer suas dificuldades, alegrias e anseios e vivenciar o curso da história sendo construído na comunidade me concedeu uma experiência de vida valiosa.

Agradeço à minha orientadora Dr<sup>a</sup>. Ludmilla Meyer Montenegro, pelo comprometimento e paciência no desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço à minha família por todo amor e cuidado concedido em todas as etapas da minha vida, à minha companheira e aos meus amigos e, por fim, a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para o sucesso deste trabalho.

## RESUMO

A estratégia como prática social (*s-as-p*) é uma abordagem que comprehende a estratégia como uma atividade a se fazer e não como uma propriedade organizacional. Para isto a *s-as-p* se utiliza do conceito de *strategizing* que foca o estudo da estratégia na compreensão da *práxis*, das práticas e do praticante. Foi esta abordagem que serviu de base teórica para esta pesquisa. O presente estudo buscou compreender de que forma ocorre a relação entre o *strategizing* e seus resultados estratégicos econômico-sociais na ASDEREN. Para atingir este objetivo, realizou-se uma revisão na literatura das abordagens teóricas utilizadas a fim de contextualizar o leitor. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e documentos por se tratar de uma pesquisa qualitativa que buscava descrever as características da ASDEREN e entender a relação entre seu *strategizing* e seus resultados estratégicos. Os achados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e revelaram que a forma como acontece o *strategizing* (*práxis*, práticas e praticantes) em cada uma das gestões estudadas, define como serão os resultados estratégicos socioeconômicos da Associação. Esta pesquisa revelou que aspectos da personalidade, da vida social e do conhecimento moldam as atividades e práticas das estratégistas. Além de influenciarem diretamente na tomada de decisão e no seu cotidiano. Portanto, concluiu-se que aspectos cognitivos, de competências e de estilo de liderança estão imbricados com o fazer estratégico e com os resultados estratégicos sócio-econômicos da ASDEREN.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática Social. *Strategizing*. Resultados Estratégicos Sócio-Econômicos. Renda Irlandesa.

## ABSTRACT

The strategy as a social practice is an approach that understands strategy as an activity to be done and not as an organizational property, for it, the strategy of practice is based on the concept of strategizing, which focuses on the study of strategy in the understanding of praxis, practices and practitioner. It was this approach that formed the theoretical basis of this research. The present study sought to comprehend how the relationship between strategizing and its socio-economic strategic results in ASDEREN occurs. In order to achieve this goal this research carried out a bibliographic research of the mentioned theoretical approaches in order to contextualize the reader. The data collection was performed through semi-structured interviews, participant observation and documents because it was a qualitative research that sought to describe the characteristics of ASDEREN and to explain how the relationship between its strategizing and its strategic results occurred. The results were analyzed through the technique of content analysis and revealed that how the strategizing (praxis, practices and practitioners) happens in each different management defines how the socioeconomic strategic results of the Association will be. This research has shown that aspects of personality, social life and knowledge shape the activities and practices of the strategists. In addition to directly influence their decision making and daily life. Therefore it was concluded that the cognitive aspects, competencies and leadership styles are tangled with the strategizing and with the economic and social strategic results of ASDEREN.

**Keywords:** Strategy as a Social Practice. Strategizing. Economic and Social Strategic Results. Irish Embroidery.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Componentes da Estratégia como Prática Social.....	11
<b>Figura 2.</b> Espiral de Resultados.....	21
<b>Figura 3.</b> Quatro Perspectivas Teóricas da Estratégia como Prática.....	25
<b>Figura 4.</b> Relação entre os componentes do <i>Strategizing</i> e os Resultados Estratégicos.....	30

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Categorias e elementos de Análise da Pesquisa.....	37
<b>Quadro 2.</b> Elementos do <i>Strategizing</i> x Elemento Econômico-Social x Resultados Esperados x Resultado Obtido da Gestão I.....	59
<b>Quadro 3.</b> Elementos do <i>Strategizing</i> x Elemento Econômico-Social x Resultados Obtido da Gestão II.....	62
<b>Quadro 4.</b> Elementos do <i>Strategizing</i> x Elemento Econômico-Social x Resultados Esperados x Resultado Obtido da Gestão III.....	65
<b>Quadro 5.</b> Quadro Geral dos Resultados Esperados x Resultados Obtidos.....	69
<b>Quadro 6.</b> Quadro Geral dos Resultados Positivos x Resultados Negativos.....	73

# SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
2.	<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>	11
3.	<b>OBJETIVOS</b>	12
3.1	Objetivo geral	12
3.2	Objetivos específicos	12
4.	<b>JUSTIFICATIVA</b>	13
5.	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	15
5.1	Renda irlandesa de divina pastora	15
5.2	O mercado de bordados e rendas	17
5.3	O associativismo e a estrutura administrativa da ASDEREN	18
5.4	Resultados estratégicos econômico-sociais	20
5.5	Estratégia como prática social	21
5.5.1	<i>Strategizing</i>	28
6	<b>PROPOSTA METODOLÓGICA</b>	33
7.	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	39
7.1	Breve histórico da ASDEREN	39
7.2	Atividades de rotina	40
7.3	As Estrategistas	44
7.4	Estratégia socialmente estabelecida	45
7.5	Decisões estratégicas	46
7.6	Desenvolvimento socioeconômico	52
7.7	Resultados estratégicos econômico-sociais	57
7.7.1	Resultados esperados x resultado obtido da gestão I	59
7.7.2	Resultados esperados x resultado obtido da gestão II	62
7.7.3	Resultados esperados x resultado obtido da gestão III	65
7.7.4	Análise comparativa das decisões estratégicas	66
8.	<b>CONCLUSÕES</b>	70
8.1	Articulações conclusivas dos objetivos específicos	70
8.2	Sugestões de estudos futuros	73
8.3	Limitações do estudo	73
	<b>REFERÊNCIAS</b>	75

## **1. INTRODUÇÃO**

No estudo da administração contemporânea assim como na gestão de organizações competitivas um dos assuntos mais discutidos é a estratégia. O estudo da estratégia tem ganhado força dentro das pesquisas e também nas aplicações práticas e vem percorrendo uma escala de evolução desde os anos 60 e hoje constitui-se como um campo dinâmico de estudos e práticas (Mintzberg *et al.*, 2009).

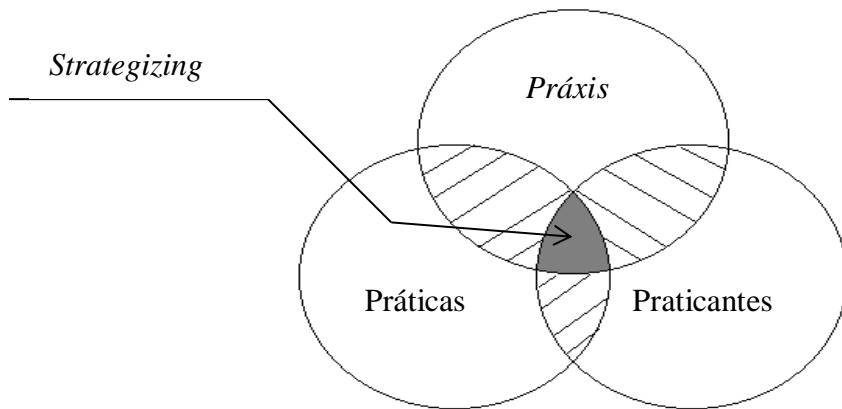
A estratégia então representa ponto fundamental para o desenvolvimento das organizações no ambiente competitivo e dentro da sociedade. Um dos objetivos para se utilizar de estratégia em uma organização é a busca pela realização de resultados organizacionais. O conjunto de finalidades aos quais uma organização está interligada agrupam-se em torno dos resultados organizacionais que no campo da estratégia correspondem a uma área extensa de discussões e explorações. Destaca-se que algumas visões tendem a valorizar apenas os resultados de ordem financeira, porém determinadas correntes de pensamento mais recentes sugerem uma mescla maior e mais complexa de elementos para se definir o que é resultado estratégico (BULGACOV *et al.*, 2007).

Dentro desse contexto de emprego da administração estratégica como peça fundamental no desenvolvimento organizacional e focando na obtenção dos resultados organizacionais por meio da utilização da estratégia é que se apresenta a perspectiva de estudo **Estratégia como prática social** (*s-as-p*) e é com base nesta linha que a presente pesquisa se delineia. Compreender a estratégia a partir da perspectiva da estratégia como prática social exige que se observe a estratégia diferentemente das perspectivas clássicas e prescritivas, porém sem se isolar destas outras formas de se pensar a estratégia.

Segundo Johnson *et al.*(2007), há uma convenção entre os pesquisadores de que a estratégia é uma coisa que as organizações têm, quando decidem realizar diferenciação, diversificação ou *joint-ventures* dentro do processo de planeamento estratégico, quando uma organização se encontra no processo de tomar uma decisão importante para se adaptar às mudanças ela age com o posicionamento de que a estratégia é uma propriedade da empresa, diversamente, a perspectiva como prática social tem uma visão na qual a estratégia é uma coisa que as pessoas fazem e é uma atividade.

Quando utiliza-se a estratégia como prática social assume-se que o modo de encarar a estratégia está voltado para as interações entre as pessoas (JOHNSON *et al.*, 2007). A partir desta visão busca-se neste estudo compreender o *strategizing*, ou seja, a *práxis*, as práticas e os praticantes de uma organização.

**Figura 1. Componentes da Estratégia como Prática Social**



Fonte: adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.11).

A Figura 1 foi retirada de um artigo de Jarzabkowski, Balogun e Seidl intitulado “*Strategizing: Os desafios de uma perspectiva prática*” no qual os autores explicam que o conceito de *strategizing* é formado a partir da intersecção entre três conjuntos: A **práxis** são fluxos de atividades socialmente estabelecidos na organização; as **práticas** são os processos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos, motivacionais e físicos combinados e coordenados; os **praticantes** são os atores que constroem a prática.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

Para Gil (2008) um problema de pesquisa é algo que pode ser testado de forma científica e que apresenta variáveis que podem ser observadas e analisadas ou manipuladas. O problema é uma questão que foi levantada sobre determinado fenômeno e que não foi resolvida, a pesquisa busca encontrar respostas para essa questão através do investigaçāo científica (VERGARA, 2009).

Para identificar o problema de pesquisa no âmbito da estratégia como prática social, segue-se uma diretriz diferente das abordagens tradicionais de cunho mais prescritivo (CANHADA; RESE, 2009).

A abordagem da *s-as-p* parte essencialmente de uma visão descritiva e compreensiva de como a estratégia "é", de como ela está sendo feita e por quem está sendo feita. Esta perspectiva de estudo busca responder questões que as abordagens tradicionais não conseguem responder como o que as pessoas fazem em relação à estratégia como isso é influenciado e como influencia uma organização e o seu contexto institucional (JOHNSON *et al.*, 2007).

Com o intuito de responder a questões desta natureza, a estratégia como prática social busca analisar como as microatividades relacionam-se com os resultados como esclarecem (CANHADA; RESE, 2009):

Com base nas microatividades que acontecem a partir das interações sociais dentro de uma organização em um contexto em que busca-se compreender o *strategizing*, elenca-se o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a relação entre o *strategizing* e os resultados estratégicos econômico-sociais na Associação para o Desenvolvimento da Renda Irlandesa de Divina Pastora (ASDEREN)?**

### 3. OBJETIVOS

“A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para quê ? e para quem ?” (MARKONI; LAKATOS, 2003, p.218). Segundo esse pressuposto e a partir do problema de pesquisa exposto, foram elaborados os seguintes objetivos (geral e específicos):

#### 3.1 Objetivo geral

Compreender de que forma ocorre a relação entre o *strategizing* e seus resultados estratégicos econômico-sociais na ASDEREN.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Mapear as atividades e práticas cotidianas das Rendeiras da ASDEREN;
- Identificar e descrever a *práxis*, as práticas estratégicas e os praticantes (*strategizing*), da ASDEREN.
- Identificar e caracterizar os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN.
- Compreender os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN com base nos componentes do *strategizing* (*práxis*, práticas e praticantes).

#### 4. JUSTIFICATIVA

O ambiente competitivo e a busca pelos resultados organizacionais levam inevitavelmente as organizações a um contexto de aperfeiçoamento das suas práticas estratégicas para a sobrevivência no mercado de trabalho. Especificamente no caso da ASDEREN soma-se isso a preocupação em perpetuar um “saber-fazer” popular culturalmente reconhecido no Brasil e no mundo. A associação possui o título de Patrimônio Cultural Imaterial conferido pelo Conselho Consultivo do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional concedido em 2008 pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Em 2014, ganhou pela terceira vez o prêmio TOP 100 de artesanato na categoria Bordados e Rendas e teve o selo de Indicação Geográfica, um certificado que garante a procedência e qualidade dos produtos, além de agregar valor e credibilidade ao artesanato conferido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Busca-se neste estudo reconhecer a importância dos resultados estratégicos econômico-sociais da renda irlandesa feita em Divina Pastora assim serão conhecidas também as influências desses resultados na associação e entre as associadas. Justifica-se a importância deste trabalho por dar clareza às práticas estratégicas, a partir do conceito de *strategizing*, dentro da ASDEREN, o que poderá ser útil para a realidade organizacional da associação, uma vez que o estudo poderá instigar *insights* e formas de agir com base na compreensão do fazer estratégico.

É dentro desta busca de uma realidade organizacional mais alinhada com seus objetivos estratégicos que o (IPHAN, 2009, p. 140) faz uma indagação importante no contexto estratégico da ASDEREN e de sua atividade principal: “Como aumentar a inserção da renda irlandesa no mercado e, ao mesmo tempo, assegurar a manutenção dos nexos sociais e simbólicos que dão suporte ao fazer artesanal?”

Paralelamente a essas e outras questões o estudo busca contribuir com informações relevantes para a otimização da administração na ASDEREN, bem como identificar e compreender seus resultados estratégicos econômico-sociais levando em consideração a literatura sobre estratégia como prática social.

Desta forma, o uso da perspectiva da estratégia como prática social e do *strategizing* também se justifica por estabelecer uma importante alicerce para se entender a complexidade do processo de surgimento de uma estratégia e o potencial de influência que possuem muitos membros organizacionais em fazê-lo, não estando ligado apenas às questões formais da prática organizacional, mas também às suas atividades diárias (JOHNSON *et al.*, 2007).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o objetivo de se estudar o *strategizing* se justifica por explicar determinado aspecto da atividade que pode ser considerado resultante do nível de análise escolhido, ou seja, o *strategizing* leva a uma questão substancial da escolha analítica de microatividades ,em vez das escolhas analíticas habituais de caráter macro-explicativos, que envolvem a identificação de quais as interconexões entre praticantes, práticas e *práxis* trazidas para o primeiro plano.

Os resultados estratégicos buscados na ASDEREN são de ordem econômico-social e visam gerar desenvolvimento para a comunidade de renda irlandesa, assim como a preservação da cultura de renda irlandesa.

A busca de resultados estratégicos econômico-sociais se justifica, intra e interorganizacionalmente, sobre aspectos competitivos como resultados referentes à formação de redes sociais e suas características, e sobre aspectos de bem-estar social dos participantes da rede. O viés econômico na busca dos resultados estratégicos apresenta-se como uma justificativa mais direta, pois ele trata a realidade por meio de leituras numéricas e age com base em ferramentas que geram respostas quantitativas (BULGACOV *et al.*, 2007).

## **5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este trabalho apresenta uma estrutura para a fundamentação teórica que se inicia abordando o contexto da Renda Irlandesa em Divina Pastora por meio das contribuições dos estudos de Silva (2016) e Padrão (2013), e, principalmente, dos estudos do IPHAN (2009). Na sequência são abordadas as características do mercado de bordados e rendas usando, sobretudo, os dados do SEBRAE (2008), explanam-se o conceito de associação e é apresentada a estrutura administrativa da associação. Elucidam-se os conceitos de resultados estratégicos econômico-sociais por meio dos estudos de Bulgakov *et al.* (2007) e, por fim, disserta-se sobre a estratégia como prática social focando no conceito de *strategizing* (*práxis*, práticas e praticantes) embasando-se essencialmente nos estudos de Johnson, Melin e Whittington (2003) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

### **5.1 Renda irlandesa de divina pastora**

Para se entender a renda irlandesa e seu contexto com a cidade de Divina Pastora deve-se observar, primeiramente, suas origens históricas. Para o IPHAN (2009) a procura pelas origens se revela como um estímulo natural que motiva a curiosidade dos homens e este fenômeno também se aplica à renda irlandesa. O nome que se dá à renda e seu vínculo com um país europeu com o qual o Brasil não possui laços conhecidos na história e na sua formação cultural incita a curiosidade das pessoas.

A partir do estudo do IPHAN (2009) entende-se que existem diferentes versões sobre a tradição da renda irlandesa. Todavia, todas se referem a atividades realizadas em conventos europeus no Brasil, franceses e irlandeses, principalmente, que a partir do século XIX buscavam ensinar essa técnica como alternativa para evitar seu desaparecimento com o advento da revolução industrial.

Em contexto local também existe mais de uma versão para a origem da renda irlandesa. Contudo, segundo depoimentos de rendeiras coletados no final da década de 1970 (CEDRAM, 1979 *apud* IPHAN, 2009):

Fomos informados de que a pessoa que introduziu a renda irlandesa em Sergipe foi Da. Ana Rolemburg, já falecida, que a aprendeu com Da. Violeta Sayão Dantas e a ensinou a Júlia Franco. Esta, por sua vez, a transmitiu a Marocas, Ercília, e Sinhá. Estas últimas três mulheres, já beirando os oitenta anos, ensinam até hoje o ofício da renda a quase todas as outras artesãs de Divina Pastora.

Como é possível observar, a tradição da renda irlandesa em Divina Pastora é muito antiga e está diretamente ligada às raízes culturais brasileiras do século XIX e XX. O tipo de renda que se faz em Divina Pastora é a renda de agulha como evidencia o estudo do (IPHAN, 2009, p.52) “esta é a técnica hoje desenvolvida pelas rendeiras de Divina Pastora, que simplesmente substituíram o fitilho por um cordão achatado – o lacê”.

A pesquisa de Padrão (2013) explica bem como é a técnica usada para confecção de renda-de-agulha em Divina Pastora:

Classificada como do tipo ‘renda de agulha’, possui duas dezenas de pontos registrados em mostruário, que recebem nomes com base na analogia com animais e vegetais do universo das rendeiras. Ela é produzida com linha e agulha que, seguindo o roteiro de desenhos feitos em papel grosso preso em almofada, atravessam os meandros e os florões delineados com o lacê, formando uma variada combinação de pontos. Pé-de-galinha, espinha-de-peixe, aranha, casinha-de-abelha e abacaxi são alguns dos pontos dessa renda. Esse tipo específico de renda se caracteriza pelo uso de lacê, um cordão sedoso, que a diferencia da renda renascença, feita a partir do fitilho.

Uma das principais características que atribuem valor ao trabalho da renda irlandesa é a singularidade do trabalho de agulha. A execução do trabalho e seus insumos podem ser vistos na seguinte sequencia de fases (IPHAN, 2009):

- Riscar ou copiar o desenho a ser elaborado em papel manteiga.
- Fixar o papel manteiga riscado sobre um papel chumbo ou papel madeira
- Alinhavar o lacê sobre o risco, acompanhando as formas do desenho.
- Fixar o papel com o lacê já alinhavado em pequena almofada ou travesseiro, procedimento que é mais usual quando se trabalha com peças grandes.
- Preencher os espaços vazios entre o lacê, utilizando vários pontos que são tecidos com agulha e linha. Desse modo, são interligadas as formas contornadas com o lacê, que serve de suporte à execução dos pontos. Esta é a fase mais demorada de tecer a renda.
- Separar a renda do papel e do risco sobre os quais foi executada, cortando-se os alinhavos que os prendiam. no caso das peças grandes, processa-se a emenda das partes antes de separar a renda do papel.

- Limpar a renda, catando os fiapos de linha e restos do alinhavo que ficaram presos à peça.

Dentro desse contexto o lacê é a matéria-prima mais importante tanto do ponto de vista econômico, pois é o insumo que gera maior gasto variável. É também importante do ponto de vista de criação de valor para os produtos, pois ele serve como elemento identificador da renda local (IPHAN, 2009).

Outro ponto importante para se elucidar sobre renda irlandesa é o padrão de qualidade das peças. É uma questão importante pois os clientes de renda irlandesa são historicamente bastante exigentes e o próprio “saber-fazer” da renda irlandesa exige uma atenção com a qualidade, os prêmios e indicações geográficas são fontes que atestam essa qualidade mas que só se mantêm válidos ao longo dos anos, como no caso da indicação geográfica, com a manutenção desta qualidade.

## 5.2 O mercado de bordados e rendas

A contextualização sobre o mercado de bordados e rendas foi a partir da pesquisa do SEBRAE (2008) intitulada “Bordados e rendas para cama, mesa e banho”. Para se identificar o que é renda e bordado dentro do cenário do artesanato é preciso primeiro uma definição clara do que é o artesanato, existem diversas visões conceituais sobre o que é ou não artesanato. Nesta pesquisa utiliza-se a definição escolhida no estudo do SEBRAE (2008), pois esta se apresenta como a mais compatível com a visão mercadológica sem negar seus traços culturais.

Apesar da forma de se produzir artesanato seja muito mais ligada à manufatura do que à produção industrial, as duas formas de se produzir levam ao mesmo fim, que é a comercialização de um produto acabado. Para que a produção de artesanato esteja mais alinhada com as exigências do mercado, se tornando competitiva, rentável e produtiva e gerida por pessoas capacitadas, sem perder suas características singulares de expressão da arte popular é necessária uma definição de artesanato nesses moldes. Tem-se assim a seguinte definição:

Artesanato é a atividade predominantemente manual de produção de bens, exercida em ambiente doméstico ou em pequenas oficinas, postos de trabalho ou centros associativos, no qual se admite a utilização de máquinas ou ferramentas, desde que não dispensem a criatividade ou a habilidade individual e de que o agente produtor participe, diretamente,

de todas ou quase todas as etapas da elaboração do produto (CANDEIRO ACESO, sd *apud* SEBRAE, 2008).

Somada a essa definição considera-se, também, que artesanato é derivado daquele trabalho que abrange uma dimensão cultural popular que é ensinada historicamente por uma tradição oral e direta dos mestres artesãos (SEBRAE, 2008).

Segundo dados do estudo realizado pelo Banco do Nordeste publicado no ano de 2002, o estado de Sergipe apresentava uma número elevado de ocorrências de artesanato em relação aos seu número de municípios, dos 75 municípios de Sergipe em 65 deles se encontram a produção de peças de artesanato, ou seja, 86,7% de ocorrências. Ainda segundo esse estudo especificamente a produção de renda e bordados aconteciam em 59 municípios sergipanos, o que levou Sergipe ao segundo lugar no *ranking* de ocorrências de produção de renda e bordado por município, o que levava Sergipe a uma posição privilegiada em relação aos outros oito estados do nordeste na época da pesquisa.

Contatou-se na pesquisa do SEBRAE (2008) que o bordado é a atividade artesanal mais presente nos municípios brasileiros sendo que dos 4.198 municípios que indicam estas atividades em bordados 32% deles estão no nordeste, no que se refere às rendas, apenas 7,5% dos municípios apontaram realização de atividades artesanais ligadas a esse produto; destes, 53,7% encontram-se na região NE. No próximo parágrafo a pesquisa busca apresentar a situação do setor têxtil no Brasil e no mundo, pois a renda faz, diretamente, parte deste universo.

O setor têxtil num aspecto global tem grande importância e movimenta bilhões. É um setor que apresenta crescimento contínuo mesmo em face à crise mundial que se proliferou globalmente desde 2008. A Ásia é o continente líder na produção global de produtos têxteis sendo que é o responsável por 2/3 do total fabricado, com a China sendo autora de 50,2% desse montante. O Brasil se encontra em 5º lugar na tabela de produção mundial de têxteis possuindo 2,4% do total (BNB, 2014).

No Brasil o setor tem um faturamento de 37 milhões de reais e emprega cerca de 1,5 milhões de empregados diretos dos quais 75% são de mão-de-obra feminina (ABIT, 2017).

### 5.3 O associativismo e a estrutura administrativa da ASDEREN

O associativismo segundo CNI (2013) apresenta em essência a cooperação de um grupo de pessoas e/ou organizações a fim de gerar benefícios ou solucionar problemas de cunho social, econômico, cultural ou político sem que os associados abdiquem de sua individualidade e autonomia. Ainda para CNI (2013) o associativismo refere-se à livre organização das pessoas em torno de interesses comuns, sem fins lucrativos com o objetivo de sanar as necessidades coletivas ou o cumprimento de objetivos comuns.

A lei 10.406/2002 regulamenta a criação das associações no Brasil como uma espécie de pessoa jurídica em que não há finalidade lucrativa formada por pessoas físicas que têm objetivos comuns exceto o de obter lucro sob a forma jurídica. Para se criar uma entidade jurídica associativa é necessário que haja uma reunião deliberativa onde haja a criação de um estatuto que siga a disciplina jurídica do código civil brasileiro.

O estatuto interno da Associação para o Desenvolvimento da Renda Irlandesa de Divina Pastora detém uma definição clara sobre o caráter da associação :

Art. 2º - A Associação é pessoa jurídica de direito privado, de natureza sociocultural, profissionalizante, sem fins lucrativos, regulando suas atividades por regulamentos internos, instruções, plano de ação e demais atos que forem aprovados pelos órgãos competentes, bem como pelas leis civis, por este estatuto e demais leis aplicáveis.

A estrutura administrativa da associação conta os seguintes órgãos segundo Art. 21º:

- Assembléia Geral
- Diretora Executiva
- Conselho Consultivo
- Conselho Fiscal
- Fundo Rotativo para Produção de Renda Irlandesa
- Conselho Regulador da Indicação Geográfica

Dentro dessa estrutura administrativa o órgão responsável pela administração direta das atividades da associação é a Diretoria Executiva que é escolhida por meio de votação a cada dois anos e é composta por 5 associados eleitos em Assembléia Geral para os seguintes cargos:

- Presidente
- Vice-Presidente

- Secretário
- 1º Tesoureiro
- 2º Tesoureiro

Cabe a esse órgão administrativo gerir as atividades diárias da associação, assim como atividades referentes às reuniões dos associados em torno do desenvolvimento dos objetivos da associação, elaboração de relatórios de avaliação de atividades e balancetes anuais ao conselho fiscal, nomeação e gerir grupos de trabalho, admissão de encargos e obrigações em nome da associação, aquisição e alienação de bens patrimoniais e celebração de convênios, parcerias, empréstimos de fomento para geração de emprego e renda.

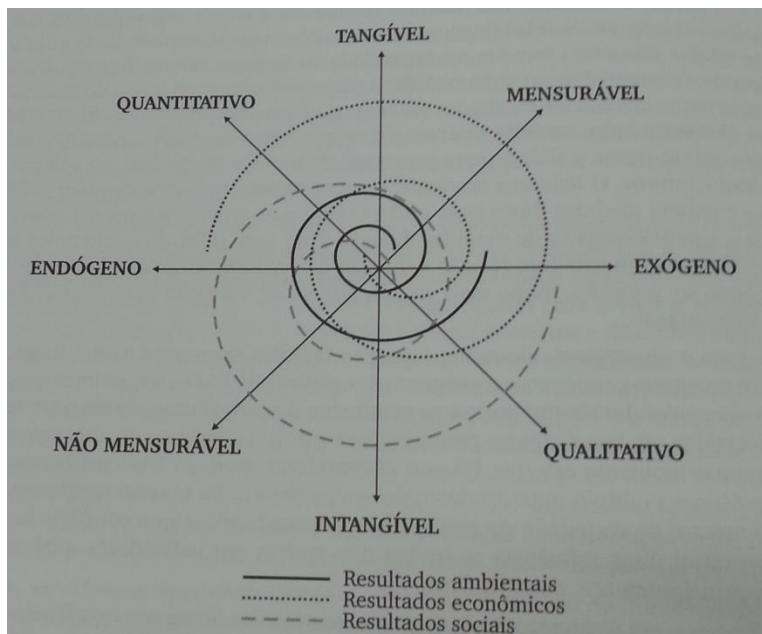
#### 5.4 Resultados estratégicos econômico-sociais

Para Bulgacov *et al.* (2007), os resultados estratégicos são aqueles que as organizações buscam para cumprir com seus propósitos de existência e para manutenção desta existência. Os autores explicam que é necessário compreender a distinção entre os resultados endógenos e exógenos à organização, ou seja, interpretar de que forma os resultados decorrentes das atividades estratégicas se transformam em benefícios ou prejuízos para a própria organização e para o ambiente externo.

O resultado organizacional apresenta três grandes áreas de influência: econômica, social e ambiental. Essas áreas de influência afetam tanto a organização internamente quanto ao ambiente externo e podem apresentar resultados tangíveis ou intangíveis (BULGACOV *et al.*, 2007).

O estudo de Bulgacov *et al.* (2007) consegue demonstrar graficamente as relações entre resultados, tipos e grau de influência. Na Figura 2, verifica-se uma distribuição hipotética das dimensões dos resultados organizacionais baseados nos aspectos de grau de tangibilidade, grau de mensurabilidade, tipo de mensuração predominante e grau de abrangência dos resultados em relação à organização e ao ambiente.

**Figura 2. Espiral de Resultados**



Fonte: BULGACOV *et al.* (2007).

Os autores explicam a formação do gráfico:

As três espirais concêntricas simbolizam os três tipos de resultados organizacionais a serem comentados a seguir: ambiental, econômico e social. Enquanto os resultados econômicos são predominantemente quantitativos e tendem a apresentar maiores graus de tangibilidade e mensurabilidade, os resultados sociais foram posicionados nos dois quadrantes inferiores, representando a predominância da característica qualitativa dos indicadores e menor possibilidade de mensuração quantitativa. Os resultados ambientais foram posicionados ao centro da figura por terem sido considerados diversificados o bastante para apresentar maior equilíbrio entre as dimensões da espiral (BULGACOV *et al.*, 2007).

Esta pesquisa tem como foco os resultados estratégicos econômicos-sociais que são de um maior grau de tangibilidade e mensuração frente aos resultados sociais que apresentam uma característica mais qualitativa e de mensuração mais subjetiva.

## 5.5 Estratégia como prática social

Entender a estratégia como prática social exige compreender os agentes da estratégia e suas atividades cotidianas. Para saber como é feita a estratégia diariamente essa perspectiva busca homogeneizar o **pensar** estratégico e o **fazer** estratégico. Para a abordagem da estratégia como prática, a estratégia é um resultado das interações sociais entre os indivíduos da organização, é um fato social, não é uma propriedade da

organização é um fenômeno sócio organizacional (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A perspectiva da estratégia como prática se coloca como investigadora do processo pelo qual os modelos estratégicos são convertidos em atividades rotineiras a fim de descobrir qual a sua relação com os diversos resultados sociais e organizacionais (CANHADA; RESE, 2009).

A estratégia como prática assume que estratégia é algo que as organizações vivem diariamente por meio dos seus atores, os praticantes da estratégia. A estratégia é a própria atividade e envolve no seu processo pessoas fazendo estratégias. Este modo de se observar a estratégia está preocupado essencialmente com as atividades estratégicas nas organizações dando maior ênfase às interações entre as pessoas que fazem a estratégia, visto que em vez de focar em como deveria ser a estratégia foca-se no que a estratégia é (JOHNSON *et al.*, 2007).

Para JOHNSON *et al.* (2007) utilizar a abordagem da estratégia como prática pode oferecer respostas a questões que as perspectivas tradicionais não conseguem responder como “O que as pessoas envolvidas em estratégias realmente fazem e como elas influenciam os resultados estratégicos?”. A *s-a-p* oferece um rico campo de pesquisa superando as fronteiras tradicionais das disciplinas acadêmicas e indo direto para os que estiveram por muito tempo fora da disciplina: os praticantes. Busca-se assim não apenas ajudar o pensamento estratégico dos atores, mas também melhorar a gestão da estratégica deles.

A estratégia como prática é uma alternativa às perspectivas clássicas da pesquisa em estratégia que priorizam a dimensão macro, o ambiente externo, em detrimento da dimensão micro, o ambiente interno, uma vez que a estratégia como prática prioriza as relações interpessoais e as práticas cotidianas das organizações, e busca, ainda, assimilar o que os atores da estratégia fazem e por que o fazem (TURETA; LIMA, 2011).

Os primeiros estudos em estratégia como prática foram publicados por Richard Whittington em 1996 em artigo intitulado “Estratégia como Prática” no periódico inglês *Long Range Planning* que publica artigos especializados em estratégia organizacional (CANHADA; RESE, 2009). Neste artigo Whittington identifica uma perspectiva emergente no campo de estudo da estratégia que se denomina estratégia como prática social, esta, focada nos estrategistas e no “fazer estratégia” que advém do termo em inglês *strategizing*.

Esta perspectiva se baseia em pressupostos que derivam de teorias sociais e epistemológicas como ressaltam Canhada e Rese (2009, p.283):

[...] entende-se que na estratégia como prática há um refinamento teórico e metodológico que acompanha o interesse da filosofia e da teoria social contemporânea pela questão das práticas sociais que estavam ausentes das abordagens processuais.

A partir destes pressupostos nota-se que a realidade organizacional e a estratégia são compostas em um movimento contínuo entre a objetividade do mundo material e a intersubjetividade advinda da linguagem, das práticas e das instituições sociais em inter-relação constante com a subjetividade da consciência humana (CANHADA; RESE, 2009).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a estratégia como prática tem pontos em comum com outras teorias organizacionais quando estas se baseiam nos princípios meta-teóricos da sociologia, da psicologia social, da antropologia e da etnometodologia com a finalidade de entender como ocorre a estruturação da atividade de realizar estratégia dentro das organizações.

Associado a esse entendimento, Canhada e Rese (2009, p. 284) esclarecem que os teóricos dessa corrente evidenciam o fato de que a estratégia é dotada de contexto sociocultural próprio e precisa ser interpretada a partir deste ambiente, argumentam ainda que “o sucesso ou o fracasso de uma organização não podem ser atribuídos apenas aos modelos, teorias ou a técnicas em si, mas aos usos que deles são feitos, ou seja, no modo em que são implementados na prática”.

A teoria social que embasa a estratégia como prática permite ver a perspectiva a partir de três núcleos principais: O primeiro núcleo está concentrado nas atividades como um todo e não apenas nas atividades amplas e extraordinárias; o segundo núcleo são as atividades advindas da prática social, atividades que permitem que cada ator compartilhe competências, linguagens e tecnologias; por fim, o terceiro núcleo se concentra nos atores, isto é, o que as suas competências e seus recursos trazem para suas atividades ordinárias na organização (JOHNSON *et al.*, 2007).

Com base nos pressupostos das teorias sociais que dão suporte à *s-a-p* Canhada e Rese (2009) argumentam que as atividades realizadas pelos indivíduos de uma organização a um nível de interação constante é influenciada por complexas relações de poder, símbolos e cognição que permitem que ela alcance resultados, desejados ou indesejados e que essas atividades se correlacionam com os resultados estratégicos:

Essas práticas e atividades estratégicas sustentam e relacionam-se com vários resultados organizacionais, tangíveis e intangíveis e que podem ser mensurados ou não. Caso exista mensuração, ela pode ser feita a partir de diferentes indicadores – quantitativos, qualitativos ou mistos – sejam eles referentes a resultados econômicos, financeiros, políticos, sociais, ambientais, culturais e mesmo psicológicos (CANHADA; RESE, 2009, p. 285).

Tureta e Lima (2011) mencionam que a atividade prática é bem mais que uma série de ações coletivas e que não é algo isolado assim como nenhum ator é capaz de realizar alguma atividade complexa sem a interação com outros participantes.

Para se realizar pesquisas na perspectiva da estratégia como prática social deve-se ter atenção para algumas questões pertinentes ao campo de estudos. Com base na sociologia da prática o estudo da estratégia busca orientar o ensino estratégico a focar nos praticantes como seres complexos, sociais e reflexivos. Nessa busca a estratégia como prática esforça-se para permitir que profissionais compreendam melhor suas próprias ações e que reflitam sobre as implicações das suas decisões estratégicas (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Jarzabkowski e Whittington (2008) argumentam que há duas ênfases distintas quanto ao ensino da estratégia como prática. A primeira ênfase é na pesquisa como ferramenta capaz de propiciar uma visão que englobe as ações do profissional competente da estratégia, isto é, trazer para o primeiro plano todo o universo que compreende o estrategista e a estratégia, como os artefatos materiais que os atores tem a disposição, o idioma e a forma de se comunicar, o posicionamento diante de uma situação estratégica, as emoções acerca dos acontecimentos, as manobras políticas no contexto organizacional, esses fatores são trazidos para o espectro da pesquisa. Em segundo lugar sabe-se que as pesquisas em *s-a-p*, mesmo sem caráter prescritivo, buscam fornecer explanações das atividades e das consequências que elas provocam, a ênfase aqui e na *práxis*, o objetivo é a tentativa de refletir a realidade organizacional.

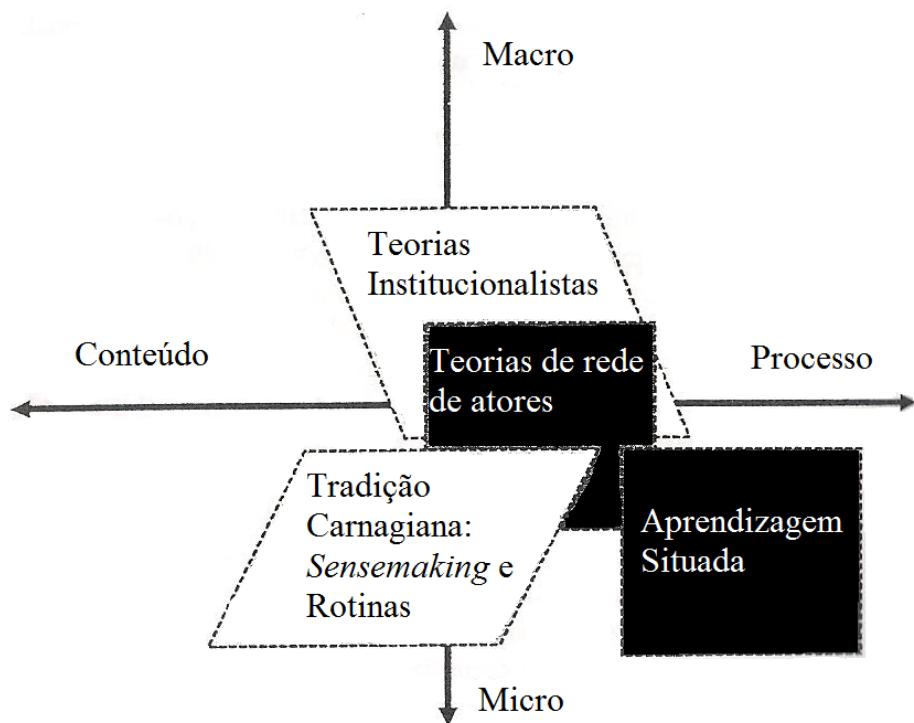
A pesquisa em *s-a-p* pode explicar os resultados que são consequentes à empresa desde os níveis de micro-detalhes do comportamento humano até níveis institucionais mais amplos, a depender do foco da pesquisa (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Para Johnson *et al.* (2007) os trabalhos na área de estratégia como prática tem crescido em várias direções diferentes, alguns autores estão focados nos processos ,outros

estão focados nas ferramentas, outros na maneira como as pessoas interagem e no *sensemaking*, que significa “fazer sentido”, das estratégias e ainda aqueles que se preocupam com o discurso estratégico. Esta pesquisa foca tanto na interação dos atores estratégicos com a *práxis* e as práticas estratégicas quanto nos resultados dessas interações para a estratégia organizacional.

A relação da prática institucionalizada com as atividades das pessoas nas organizações é certamente de importância estratégica e digna de estudo. O desafio da pesquisa que procura resolver isso é combinar uma visão legítima das atividades de micro nível e fortalecer essas atividades (JOHNSON *et al.*, 2007).

**Figura 3. Quatro Perspectivas Teóricas da Estratégia como Prática**



Fonte: Adaptado de Johnson *et al.* (2007, p.37).

A Figura 3 de Johnson *et al.* (2007) aborda quatro perspectivas teóricas amplas que servem de direcionador para as pesquisas em estratégia como prática, a seguir são explicadas as quatro perspectivas. A tradição da aprendizagem situada está associada a ideias ligadas ao conhecimento tácito e as comunidades de praticantes estando alinhada ao nível micro e baseadas nos processos; as perspectivas de *sensemaking* e de rotinas são postas, ambas, como derivadas da tradição carnagiana de racionalidade limitada estando alinhadas a um nível micro baseadas no conteúdo; na perspectiva institucionalista

predominam as formas neoinstitucionalistas americanas e as variantes foucaultianas europeias; A teoria de rede de atores desafia as dicotomias entre micro e macro, conteúdo e processo criando uma pesquisa multifocal em relação às teorias abordadas. Estas perspectivas teóricas amplas orientam as pesquisas em estratégia como prática como evidenciam os autores: “em termos de orientações, conceitos e modelos empíricos, todas essas áreas da teoria oferecem recursos potencialmente poderosos para a estratégia como pesquisa prática” (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 37).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) estabelecem algumas perguntas necessárias para a concepção de um estudo com base na *s-a-p*, estas perguntas criam um ambiente coeso para a estrutura de pesquisa e serão explicadas nos próximos parágrafos. A primeira pergunta é “ O que é estratégia ?”, a segunda “Quem é o estrategista?”, a terceira “O que um estrategista faz?”, a quarta “O que a análise dos estrategistas e do que eles fazem explica?” e , por fim, “Como a organização existente e a teoria social podem informar sobre a análise de estratégia como prática?”.

A primeira pergunta se encarrega de discutir o que é estratégia a partir da perspectiva prática, este modo de observar a estratégia leva a um conceito em que a estratégia é uma atividade social que surge a partir da interação entre os atores estratégicos, porém esta definição é demasiada abrangente e um dos desafios a se solucionar é a determinação do que é de fato uma atividade estratégica (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL 2007). A estratégia sob esse prisma pode ser identificada na medida em que gera consequências para os resultados estratégicos, direcionamentos, sobrevivência e vantagem competitiva da organização (JOHNSON *et al.*, 2003 *apud* JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Na segunda pergunta observa-se a busca do significado do estrategista, apesar de parecer uma resposta fácil o fato é que não é tão simples identificar os atores da estratégia, pois diferentemente do que está posto nas literaturas mais comuns os atores da estratégia não estão necessariamente em uma posição gerencial ou de direção (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Sobre as ações e influências sobre as estratégias dos atores:

Embora suas ações e influências sobre a estratégia não sejam intencionais no nível da empresa, elas são significativas para a sobrevivência da empresa e vantagem competitiva. Por isso, é importante identificar esses atores como estrategistas, abrindo uma agenda de pesquisa que vai além dos principais gerentes para estudar

outros níveis de funcionários como atores estratégicos (JARZABKOWSKI; BALOGUN e SEIDL; 2007, p.12).

Para responder a terceira pergunta “O que um estrategista faz?” os autores argumentam que o fazer estratégia concentra-se nos aspectos que esta atividade envolve e como isso cria formas estratégicas. Esta questão esforça-se para compreender o que constitui fazer estratégia e concentra-se nas práticas específicas e situadas em que os praticantes se envolvem quando estão realizando estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

“Como a organização existente e a teoria social podem informar sobre a análise de estratégia como prática?” é uma questão que enfrenta dois desafios, primeiro é que a estratégia voltada para prática social e sua forma de estudo focada em detalhamento empírico corre o risco de não gerar um resultado e segundo, os resultados obtidos por meio de uma pesquisa em *s-a-p* traz explicações que são inconsequentes quando postas num sentido mais amplo do que o contexto pesquisado. Para que a análise dos atores da estratégia e de seus respectivos *strategizings* tenha uma explicação crível os resultados da pesquisa devem estar associados à definição da estratégia como um fluxo de atividades situadas e socialmente realizadas com resultados consequentes para a sobrevivência da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Por fim a quinta questão aborda o modo e a que nível a organização e a teoria social informam sobre a pesquisa de estratégia como prática. JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL (2007, p. 20) explicam:

A estratégia-como prática, em comum com muitas outras teorias organizacionais, baseia-se nos princípios meta-teóricos da sociologia, da psicologia social, da antropologia e da etnometodologia, entre outros, para entender a construção da atividade dentro das organizações[...]Portanto, o campo não exige teorias "novas" por si só, mas aproveitar uma variedade de teorias para explorar os problemas de estratégia definidos no nosso conceito de estrutura, para desenvolver novos métodos e projetos de pesquisa para o seu estudo.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) defendem que a estratégia como prática é um campo que se caracteriza menos pelas teorias adotadas e mais pelo problema investigado. O interesse principal da pesquisa é explicar quais são os estrategistas, o que eles fazem e o porquê.

Para finalizar o capítulo sobre estratégia como prática social esta pesquisa salienta algumas críticas pertinentes sobre a abordagem de *s-a-p*. O artigo de Carter *et al.* (2008) argumenta que a estratégia como prática social apresenta incoerência nas suas

concepções analíticas sobre estrutura de linguagens, símbolos e ferramentas, pois estas concepções são segundo eles coerentes entre si mas não, necessariamente, coletivamente. Os autores argumentam que o foco micro da *s-a-p* tende a distorcer a natureza da estratégia, pois as formas de se localizar as interações são moldadas pelo contexto.

Os autores do artigo de Carter *et al.* (2008) defende que a estratégia como prática apresenta um alto grau de ambiguidade que foi usado para criar rede de ações, ideias e pessoas com diferentes agendas, e argumentam que esta mesma ambiguidade ajudou a institucionalizar a estratégia como prática e que vai dificultar seu avanço teórico ao longo do tempo.

Portanto, o conceito-chave de prática é definido de forma contraditória e confusa: a prática pode significar qualquer coisa: desde a rotina até o evento, o tornar-se, até a teoria da estruturação, do aprendizado em contextos macro e, portanto, no processo (ou um pode dizer "prática"), tornando-se um conceito que pode explicar quase tudo. Uma categoria talismanica - de estratégia - é substituída por outra - de prática (CARTER *et al.*, 2008, p.89).

O artigo critica a postura da estratégia como prática supondo que esta tenta parecer estar mais próxima da realidade e de ser mais prontamente aplicável argumentando concentrar-se apenas nas práticas, quando efetivamente o que as pessoas fazem é restringir-se a uma visão prática restrita e pouco estruturada (CARTER *et al.*, 2008). Jarzabkowski e Whittington (2008) contra-argumentam alguns posicionamentos críticos sobre a confusão entre pesquisa da prática e a realidade, os autores justificam que a literatura sobre prática não significa necessariamente a realidade, mais importante é se ater ao significado daquilo que não é determinado na prática, assim como aquilo que é.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) argumentam que para que se tenha uma melhor definição sobre o que são a *práxis* e as práticas a fim de reduzir a possibilidade de ambiguidade na definição desses conceitos é necessário que se observe quais as consequências das atividades para a organização, e se estas consequências (resultados) estão a um nível estratégico.

### 5.5.1 *Strategizing*

Esta pesquisa concentra-se no conceito de *strategizing* como base de pesquisa e no destrinchamento dos seus componentes para entender a relação com os resultados

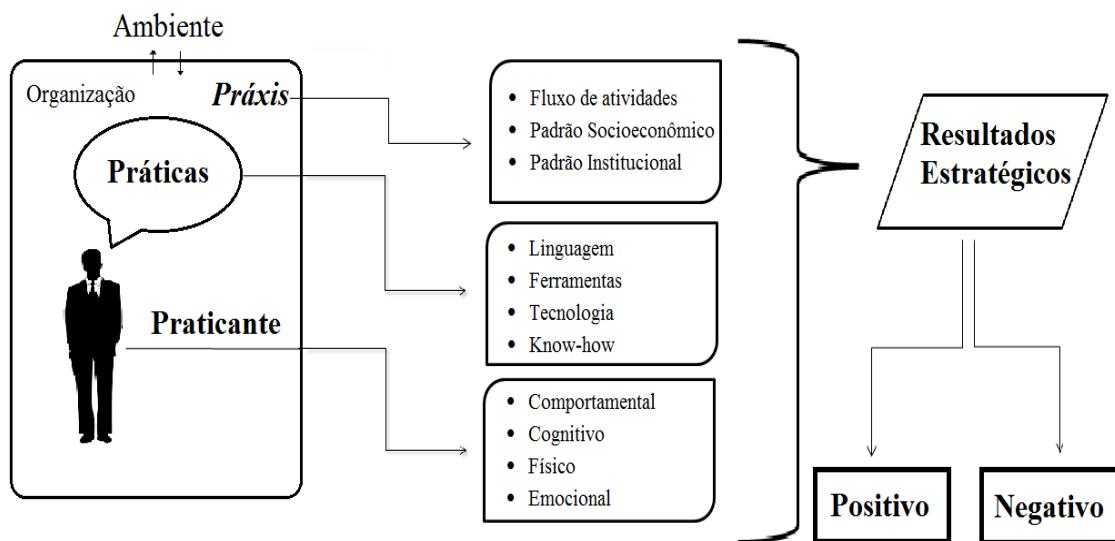
estratégicos. Neste capítulo é explicado o conceito de *strategizing* e, na sequência, os conceitos de *práxis*, práticas e praticantes.

Para Canhada e Rese (2009) o *strategizing* é parte integrante do *organizing*, pois a prática estratégica é elemento da constituição organizacional. O resultado esperado para uma pesquisa de *s-a-p* precisa estar relacionado à definição da estratégia como um fluxo constante de atividades situadas que influem diretamente para os resultados da organização e consequentemente para seu desempenho e sobrevivência (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que estudar o *strategizing* envolve trazer os conceitos de praticantes, práticas e *práxis* ao primeiro plano buscando a identificação de interconexões entre eles. Porém, Tureta e Lima (2011) alertam que o *strategizing* não segue necessariamente uma lógica coerente de ações deliberadas para um fim bem definido, as práticas estratégicas podem ir se redefinindo ao longo das interrelações.

Os componentes do *strategizing* que são estudados nesta pesquisa são: *práxis* (o fluxo da atividade em que a estratégia é realizada); práticas (sociais, ferramentas simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho de estratégia está pronto); e praticantes (as pessoas que fazem o trabalho de estratégia) (JARZABKOWSKI, 2005).

**Figura 4. Relação entre os componentes do *Strategizing* e os Resultados Estratégicos**



Fonte : elaborado pelo autor com base em Jarzabkowski (2005).

Na Figura 4 observa-se o *strategizing* com foco nos resultados de forma sintética. A *práxis* na imagem representa o fluxo de atividades estratégicas em relação direta com os padrões institucionais em nível interno e com os padrões socioeconômicos, entre outros, a nível externo; as práticas sociais são as linguagens e seus dispositivos como discursos, reuniões e negociações, as ferramentas simbólicas são desde sistemas estratégicos e procedimentos institucionais a reuniões de conselho e sequências temporais de planejamento, a tecnologia são tipos de ferramentas como *Power Point* e sequências numéricas computadorizadas enquanto *know-how* é o saber-fazer, refere-se à competência; o praticante é o ator da estratégia, é quem “faz” estratégia e depende de variáveis como comportamento, cognição, estrutura física, mental e emocional. Estes componentes juntos objetivam gerar um resultado estratégico que pode se revelar positivo ou negativo (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; BULGACOV *et al.*, 2007).

A *práxis* compreende o fluxo real das micro atividades cotidianas realizadas por grupos e/ou indivíduos interligadas com os padrões institucionais, sociais, econômicos e culturais. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.9):

*Práxis* compreende a interconexão entre as ações de indivíduos e grupos diferentes, dispersos e as instituições social, politicamente e economicamente embutidas nas quais os indivíduos atuam e a que contribuem. Esta definição é importante, pois indica que a *práxis* é um conceito embutido que pode ser operacionalizado em diferentes níveis do institucional para o micro, e também dinâmico, deslocando-se fluentemente através das interações entre os níveis.

O fluxo de atividades no qual a estratégia é realizada ao longo do tempo é conceito da *práxis*. A *práxis* a partir deste conceito tem níveis de intercâmbio entre os níveis de primeiro plano (micro) e os níveis de segundo plano(macro), esse intercâmbio permite que pesquisando o que as pessoas estão fazendo na *práxis* de micro nível obtenham-se respostas sobre a *práxis* de macro nível (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A partir desta perspectiva da *práxis*, Jarzabkowski e Spee (2009) explicam que há três modos de se pesquisar a *práxis*, a nível micro, meso e macro.

- Micro *Práxis*: Diz respeito às pesquisas que investigam e buscam explicar a *práxis* da estratégia em níveis de experiência individual ou grupal de um episódio específico, como uma decisão, reunião ou *workshop*.
- Meso *Práxis*: Diz respeito às pesquisas que exploram a *práxis* a partir do nível organizacional ou suborganizacional como um programa de mudança ou um processo de estratégia, ou um padrão de ações estratégicas.
- Macro *Práxis*: Diz respeito às pesquisas que estudam e buscam explicar a *práxis* estratégica a nível institucional, que é mais tipicamente associada à explicação de padrões de ação dentro de uma organização específica.

As práticas são pacotes complexos que envolvem formas de fazer social e material interrelacionadas a derivadas da ação dos atores estratégicos. Estas práticas envolvem rotinas, discursos, conceitos e tecnologias que tornam a estratégia de mão-de-obra possíveis, a exemplo de avaliações estratégicas, ferramentas acadêmicas e de consultoria, tecnologias de informática (*PowerPoints*, flip-charts, etc.) e artefatos materiais (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008 *apud* JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

[...] as práticas [...] fornecem entendimentos compartilhados de como fazer a estratégia; As práticas materiais do PowerPoint e outras tecnologias, as práticas tácitas de "saber-fazer" de conceitos e discursos, e as formas habituais de atuação, tais como revisões, reuniões e dias distantes são formas compartilhadas e reconhecidas de fazer a estratégia. No entanto, apesar dessas definições e uma agenda de pesquisa fortemente recomendada em práticas de estratégia, a literatura s-as-p, particularmente a literatura empírica, não revela visão dominante sobre o conceito de práticas (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009, p.82).

Os praticantes são participantes ativos na construção das atividades que são consequentes para o alcance dos resultados estratégicos e para a sobrevivência da organização, visto que “eles moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, como eles agem e quais práticas eles se baseiam nessa ação” (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007, p.10):

As identidades que os estrategistas trazem para o seu trabalho podem, portanto, constituir experiências fundamentalmente diferentes na forma como esses atores moldam a estratégia, que pode complementar o conhecimento existente. Por exemplo, enquanto a pesquisa sobre dados demográficos gerenciais pode revelar que as juntas executivas compõem poucas mulheres membros, uma abordagem prática pode revelar como e por que identidades e experiências de trabalho com base em gênero podem ser antitéticas às experiências de ser um membro do conselho. A pesquisa demográfica pode revelar um problema em quem

é um estrategista, mas a pesquisa prática pode fornecer uma iluminação aprofundada de por que o problema ocorre (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 12).

Identificar um estrategista da perspectiva prática vai além da visão da estratégia deliberativa, de cima pra baixo, o que pode levar a indentificar um número maior de atores estratégicos potenciais do que apenas os atores de nível de direção e gerencial (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Os estudos empíricos em *s-a-p* indicam que podem existir grupos de atores estratégicos e não apenas estrategistas individuais. Estes estudos indentificam duas dimensões ontológicas de identificação dos praticantes, de acordo com a localizaão do estrategista e sua relação com os limites organizacionais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). A primeira dimensão faz uma distinção entre os atores individuais e agregados, o ator individual tem atividades estratégicas específicas e exclusivas, o ator agregado, por sua vez, tem classificações como “gerente de topo”, “gerente de meio” e “engenheiro” e refere-se àqueles estrategistas que são associados a outros estrategistas em suas atividades (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A segunda dimenção esclarece sobre os atores de estratégia em relação aos limites organizacionais. Um estrategista pode ser interno e fazer parte da hierarquia da organização ou pode ser externo e não possui uma função dentro do arranjo estrutural da organização, um exemplo são os consultores (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009):

A literatura *s-as-p* faz assim uma distinção entre atores internos e externos. Além disso, os atores externos foram sempre conceituados como um ator agregado: analistas, reguladores, consultores [...] Ao estudar o que os estrategistas fazem, é importante examinar de perto o fato de fazer: o material de arte, a colocação física em episódios de estratégia, o riso, a frustração, a raiva, a excitação, a antecipação, o tédio, a repetição e as manobras políticas que são trazidas juntas como um conjunto de práticas de estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p.84).

## 6 PROPOSTA METODOLÓGICA

A pesquisa científica buscou o conhecimento por meio de investigações metódicas e sistemáticas de percepção da realidade. A pesquisa científica procurou transcender os fenômenos pesquisados a fim de descobrir suas causas ou a fim de interpretar seu comportamento concretamente. Para isso o estudo científico se utilizou de métodos, análises, comparações e classificações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para Vergara (2009) as pesquisas científicas podem ser classificadas como qualitativas ou quantitativas, as qualitativas de caráter interpretativo e subjetivo e as quantitativas de caráter mensurável e objetivo. O presente estudo se apresentou como qualitativo, pois se propos a interpretar o fenômeno estudado com base nas preposições teóricas da estratégia como prática social. Para Creswell (2010) um dos principais motivos para se conduzir uma pesquisa qualitativa é que este tipo de estudo é exploratório e necessita que o pesquisador construa um entendimento acerca do fenômeno ou população estudada para obter informações que serão descritas, compreendidas e interpretadas na pesquisa e não mensuradas como acontece na proposta quantitativa.

Em Martins e Theóphilo (2009), verifica-se que a estratégia de uma pesquisa qualitativa se refere ao *design* que a pesquisa irá assumir na busca de contemplar seus objetivos, isto é, envolve as questões técnicas da investigação, ao plano de pesquisa e a sua estruturação. As estratégias de pesquisa podem variar bastante a depender da classificação do estudo, isto é, se é qualitativo, quantitativo ou misto e também a depender de sua tipologia, ou seja, quanto aos meios de obtenção e análise de dados e quanto aos fins (VERGARA, 2009).

De acordo com Vergara (2009) esta pesquisa é classificada como descriptiva-explicativa quanto aos fins e estudo de caso, pesquisa-participante, pesquisa bibliográfica e documental quanto aos meios. Quanto aos fins ela se classifica como descriptiva porque descreve os traços do objeto de estudo em questão, a ASDEREN, na busca de compreender as relações entre o *strategizing* e os resultados estratégicos econômico-sociais e explicativa, pois procurou explicar quais são os fatores que influenciam nos resultados estratégicos com base na literatura *s-a-p*.

Para Vergara (2009) a pesquisa descriptiva apresenta as características de uma população ou fenômeno sem o compromisso de explicá-los embora sirva de base para

uma possível explicação e a pesquisa explicativa se caracteriza como o tipo de pesquisa que visa tornar algo entendível justificando seus motivos e esclarecendo quais fatores dão suporte para o acontecimento de determinado fenômeno.

Quanto aos meios o estudo se classificou como um estudo de caso dado que o objeto e estudo é uma unidade social que é analisada de forma relevante, intensa e profunda. Ela é uma pesquisa-participante, pois o pesquisador esteve presente na unidade social ativamente como uma espécie de consultor. Portanto, se envolvendo dentro do ambiente de pesquisa, porém, não como um ator interno da estratégia, mas como um participante externo interativo. Caracterizou-se, também, como pesquisa bibliográfica porque se baseia em livros e artigos de estratégia como prática social como alicerce teórico para interpretação dos dados e qualifica-se como pesquisa documental, pois serão analisados documentos internos da organização, a exemplo do estatuto social.

O estudo de caso para Martins e Theóphilo (2009) se configura como uma pesquisa empírica que investiga fenômenos ou unidades sociais dentro de determinado contexto real e o pesquisador deve apreender toda a situação de modo criativo, descriptivo, comprehensivo e interpretativo, imergindo assim em um objeto delimitado representado pelo problema de pesquisa. É uma busca para se adentrar na realidade social de determinado contexto.

Estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo (VERGARA, 2009, p.44).

A pesquisa-participante se define como um estudo em que o pesquisador participa interativamente na população pesquisada, se diferenciando da pesquisa-ação no que tange às ferramentas e ao modo de obter os dados, sendo a pesquisa-ação mais intervencionista que a pesquisa participante, este tipo de pesquisa permite uma compreensão mais ampla dos indivíduos no ambiente organizacional fornecendo uma noção de realidade multinível (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

“A pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário da pesquisa tradicional, seja mais tênue” (VERGARA, 2009, p.44).

Para Vergara (2009) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado de materiais publicados, sejam eles impressos ou acessíveis em plataformas digitais e serve como instrumento analítico para praticamente todos os outros tipos de pesquisa, podendo se encerrar em si mesmo ou não. Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a estratégia de pesquisa bibliográfica é necessária para toda condução científica, pois é a plataforma teórica do estudo.

A pesquisa documental, por sua vez, é caracterizada por estudos que utilizam documentos primários como fonte de dados, esses documentos podem ser impressos, escritos ou mesmo digitais assim como na pesquisa bibliográfica porém a diferença está na natureza das fontes uma vez que o estudo documental sempre vai utilizar fontes primárias enquanto a pesquisa bibliográfica pode se utilizar de documentos secundários na sua composição (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Vergara (2009) salienta que para a coleta de dados é adequado que o pesquisador busque instrumentos que obtenham dados que possam responder ao problema de pesquisa correlacionando-os aos objetivos específicos e ao objetivo geral. Quanto aos procedimentos de coleta de dados foram selecionadas as ferramentas de entrevista semiestruturada, observação participante e análise documental.

Esta pesquisa realizou três entrevistas semiestruturadas caracterizadas como entrevistas focalizadas (VERGARA,2009). Sendo que duas delas foram feitas com ex-presidentes e uma com a atual presidente da ASDEREN. As entrevistas aconteceram nas suas respectivas residências e na sede da associação.

A entrevista semiestruturada é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas oralmente ao entrevistado, podem existir casos de entrevistas via teleconferência a depender do contexto, existem três modos de se realizar uma entrevista semiestruturada segundo Vergara (2009):

- Entrevista Informal: É uma entrevista aberta onde pesquisador e entrevistado conversam abertamente.
- Entrevista Focalizada: É uma entrevista onde há uma conversa aberta, mas que se atenta a focos preestabelecidos pelo pesquisador, o intuito aqui é não perder o foco com assuntos dispersos.

- Entrevista por Pautas: Nesta entrevista o pesquisador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado.

A observação participante é quando o pesquisador está engajado na unidade social da pesquisa podendo ser um ator ou um espectador interativo dos fenômenos e a análise documental é a interpretação e compreensão dos documentos primários coletados na pesquisa (VERGARA, 2009).

Para Martins e Theóphilo (2009) após a fase de coleta, os dados precisam ser analisados e interpretados e para tal são utilizados diversos procedimentos de análises de dados. A escolha de um procedimento em detrimento de outro depende do tipo de estrutura da pesquisa e das ferramentas de coleta de dados. Para esta pesquisa o procedimento de análise de dados escolhida é a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, realizada nesta investigação, buscou estudar e analisar a comunicação sistematicamente perseguindo inferências confiáveis de dados e informações sobre o contexto pesquisado, este tipo de análise examina tanto o aspecto geral quanto os detalhes dos dados obtidos com o desejo de inferir sobre todo processo de comunicação, buscando entendimento sobre possíveis causas e antecedentes do conteúdo quanto de suas consequências e feitos (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a análise de conteúdo permite, entre outras vantagens, auditar conteúdos de comunicações e compará-los com objetivos; identificar intenções, características e apelos dos comunicadores além de descobrir estilos de comunicação e seus padrões além de refletir a perceptibilidade da comunicação. A análise de conteúdo tem três etapas fundamentais conforme exposto por Martins e Theóphilo (2009):

- Pré-análise: coleta e coordenação dos dados a serem analisados.
- Descrição analítica: estudo profundo do material orientado pelo referencial teórico e a escolha das unidades de análise.
- Interpretação inferencial: relação entre os quadros de referência e os conteúdos.

É importante que os resultados de uma investigação científica mostrem confiabilidade e credibilidade e para isso necessita-se de estratégias bem definidas para a validação assertiva dos resultados da pesquisa. Martins e Theóphilo (2009) elencam o

protocolo como elemento orientador e regulador no desencadear da pesquisa de estudo de caso, pois representa um forte elemento de confiabilidade, isto é, “ garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados de replicação do Estudo de Caso [...] de outro caso em condições equivalentes ao primeiro” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p.66).

O protocolo foi contruído a partir do início do projeto de pesquisa para refletir a investigação real e funcionou como uma ferramenta de *checklist* que controla todas as ações a serem feitas e em que momento fazê-las (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

No Quadro 1, estão apresentados, de forma relacionada, os objetivos específicos desta pesquisa, bem como as categorias e os elementos de análise utilizados.

**Quadro 1. Categorias e elementos de Análise da Pesquisa**

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Elementos de Análise
Mapear as atividades e práticas cotidianas das rendeiras	Atividades de rotina	Atividades no ambiente interno Atividades no ambiente externo Interação Social
Identificar e descrever a <i>práxis</i> , as práticas estratégicas e os praticantes	Estrategistas(praticantes)	Identidade do Estrategista Personalidade do Estrategista
	Estratégia Socialmente Estabelecida( <i>práxis</i> )	Padrão Institucional Padrão Socioeconômico
	Decisões Estratégicas(práticas)	Linguagem Ferramentas Tecnologia Competência

Identificar e Caracterizar os Resultados Estratégicos Econômico-sociais da ASDEREN	Desenvolvimento Social, profissionalizante, educacional e cultural	Defesa do Interesse das Associadas  Promoção de Cursos, palestras, eventos e seminários  Qualidade de Vida das Associadas
	Desenvolvimento Econômico	Parcerias  Contratos e Convênios  Qualidade do Trabalho  Geração de Renda(Financeira)
Compreender os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN com base nos componentes do <i>strategizing</i> ( <i>práxis</i> , práticas e praticantes)	Resultados Estratégicos Econômico-sociais	Resultados Esperados  Resultados Obtidos

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Este quadro destrincha os objetivos específicos em categorias de análise que por sua vez dão origem aos elementos de análise que significam os componentes de cada objetivo específico sistematicamente analisados, é por meio da compreensão desses elementos de análise que a pesquisa responde aos objetivos específicos.

## **7. ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, são apresentados os dados da pesquisa de forma analítica, com base na técnica de análise de conteúdo.

### **7.1 Breve histórico da ASDEREN**

A Associação para o Desenvolvimento da Renda Irlandesa de Divina Pastora (ASDEREN) se localiza, como citado no seu título, no município de Divina Pastora em Sergipe e conta atualmente com uma população estimada de 5.058 pessoas (IBGE, 2017) com salários médios de 2,4 salários mínimos (IBGE, 2015).

A Associação para o Desenvolvimento da Renda Irlandesa de Divina Pastora tem sua criação no ano 2000 com o apoio do Programa Artesanato Solidário (Artesol) e reunia em 2013 cerca 87 integrantes segundo Padrão (2013). Hoje a associação conta com cerca de 122 associadas e teve suas bases estatutárias firmadas em assembleia geral no dia 05 (cinco) de junho de 2009 em sede própria. A associação tem por objetivo proporcionar o desenvolvimento em diversas perspectivas para as rendeiras, costureiras e artesãs envolvidas na realização dos produtos de renda irlandesa de Divina Pastora conforme está exposto no artigo 4º do seu estatuto social:

Art. 4º - A ASDEREN tem como finalidade precípua estimular e promover o desenvolvimento social, econômico, profissional, educacional e cultural das rendeiras de Divina Pastora bem como das costureiras e artesãos cujo trabalho esteja direta ou indiretamente associado à produção da Renda Irlandesa.

Segundo Silva (2016) a renda irlandesa feita em Divina Pastora é referência em requinte e distinção e se apresenta como destaque no quadro de artesanato de Sergipe. Para Regalado (2011), a atividade de fazer renda irlandesa é:

[...] a atividade artesanal predominante no município de Divina Pastora, sendo desenvolvida por mais de uma centena de mulheres de diversas idades. Sobretudo nas décadas de 70 e 80, foram implementadas uma série de políticas públicas de apoio e fomento ao artesanato local, o que permitiu às rendeiras conquistarem novos mercados.

O desenvolvimento de criação de uma peça de renda irlandesa e sua consequente valoração no mercado é dependente de uma qualidade intrínseca deste tipo de bordado: o “saber-fazer” trata-se do modo como a renda de agulha suporta o lacê (elemento identificador) ao risco (desenho) com técnicas histórica e culturalmente estabelecidas na cidade de Divina Pastora (IPHAN, 2009).

A associação assume de forma organizada a recepção de encomendas e a distribuição destas encomendas para as associadas, o fornecimento das matérias-primas assim como a distribuição das encomendas para os clientes. Na sede conta-se com estoque disponível para venda além da participação constante em feiras de artesanato e abastecimento para alguns pontos de venda de artesanato na capital (IPHAN, 2009).

## 7.2 Atividades de rotina

Diariamente grupos de rendeiras se reúnem na associação para realizar o trabalho de render. A manutenção do ambiente e uma série de atividades de rotina que compõem o cotidiano das rendeiras foram alguns dos aspectos observados nesta pesquisa.

Guerreiro *et al.* (2004) sustentam que as dimensões pessoais e sociais dentro de uma instituição são interligadas, e que os indivíduos influenciam o grupo e vice-versa com bases nas teorias da Antropologia e da Sociologia. Portanto, compreender as rotinas, permite um entendimento mais claro de como os hábitos pessoais e coletivos são formados. Para Lorenz (2000) entender as rotinas é peça fundamental para elaborar uma teoria institucional de como determinados processos internos de tomada de decisão são importantes para a compreensão dos resultados.

A tarefa ligada diretamente à atividade-fim, que é a produção de peças, é a criação e distribuição de riscos (modelo das peças) entre grupos de rendeiras que para a produção de uma peça grande , por exemplo, o formato da peça é desenhado em papel manteiga e depois distribuído entre um número necessário de rendeiras para que cada uma faça uma parte daquela peça com o intuito de terminá-la em tempo hábil para a entrega.

Também há as atividades ligadas à limpeza da sede da associação, as vendas, o controle de caixa, e a arrumação e exposição de peças em vitrine situada na faixada da sede.

Eu tinha duas meninas que ficavam lá na ASDEREN quando eu não estava, elas abriam a sede e distribuíam os materiais durante o dia durante a semana toda (Entrevistada 1).

Foi uma rotina de muito trabalho porque a gente estava iniciando e de muita preocupação porque tinha que fazer as peças para entregar(...) mas faltava lacê e linha, na época não tinha piso nem reboco. (Entrevistada 2).

Normalmente a gente abre depois das oito e como ninguém é remunerado então as rendeiras fazem seus serviços de casa e depois vêm pra associação, tem umas que ficam pela manhã e outras ficam a tarde a gente abre, limpa, atende, anota as peças que outras rendeiras trazem e faz um controle de estoque e de caixa das rendeiras associadas, a gente documenta tudo porque de cabeça fica difícil (Entrevistada 3).

Pode-se observar que a forma de trabalho rotineira muda de acordo com as gestões da associação. Constata-se que sempre houve um esforço para que haja pelo menos uma rendeira do grupo da administração presente na sede para eventuais visitas de clientes. Todavia, não há uma escala de trabalho bem definida nem horários programados institucionalmente, pois a vida pessoal das rendeiras influencia diretamente na estratégia de escalas e horários. Diante disso, percebe-se que, institucionalmente, faz parte da *práxis* das gestões a adaptação dos horários da funcionamento da associação em detrimento da vida social das rendeiras que dividem seu tempo entre a renda, o trabalho doméstico e o emprego formal.

É como se fosse uma segunda forma de renda (financeira) (Entrevistada 3).

Eu tinha a rotina da minha casa tinha a rotina do trabalho e a daqui da sede (Entrevistada 2).

Eu só passava lá de vez em quando, eu trabalhava e estudava (Entrevistada 1).

A distribuição de material (e de peças) é uma das atividades diárias com fluxo mais intenso porque muitas peças são confeccionadas no lar. Muitas das rendeiras vão até a associação apenas para pegar o insumo necessário para a confecção das peças que elas estão desenvolvendo, e só retornam para a associação para entregar a peça no prazo definido. A distribuição de material está ligada diretamente à manutenção do estoque principalmente de lacê e de linhas.

Costuravam e faziam atividades, elas sempre estavam tirando risco e passando peças pras rendeiras (Entrevistada 1).

Distribuição de material, distribuição de peças, a gente recebia muitas encomendas de tolha de colcha e de acessórios de igrejas e as rendeiras

tinham muito trabalho (...) iam até meia-noite, uma hora da manhã pra poder entregar as encomendas (Entrevistada 2).

Quando elas vêm e pegam uma peça essa peça é anotada a metragem, que é a quantidade de lacê e linha e a data que ela pegou, isso tudo por escrito para quando ela trazer de volta a gente dar a baixa e anotar se tem algum defeito (Entrevistada 3).

As rendeiras envolvidas na diretoria também têm uma rotina informal fora da sede da associação que são desde visitas às rendeiras associadas que estão costurando até o chamado para reuniões presenciais. Destaca-se que algumas delas não podem se deslocar até a associação devido a limitações físicas, visto que são mulheres já idosas que não têm mais vigor físico para se dirigir até a sede. Há também fatores de caráter pessoal como desentendimentos entre associadas que frequentam a sede ou o trabalho doméstico que impedem a saída de casa.

O pagamento de contas mensais de água, luz e internet também são atividades externas de competência da diretoria, assim como a compra de tecido, linha de alinhavar, papel manteiga e papel chumbo são algumas das principais tarefas de rotina externa. As compras são realizadas principalmente em Aracaju em armarinhos do centro da cidade, mas não há uma relação de parceria produtor-fornecedor com nenhuma dessas lojas apesar dos produtos serem comprados em larga escala na maioria das vezes.

Elas faziam o convite (por escrito) para as reuniões e eu ia de porta em porta para entregar (...) Por exemplo, se eu marcava a reunião para a segunda aí na sexta o grupo já estava de porta em porta dizendo que segunda era pra ir na sede (Entrevistada 1).

A diretoria trata de documentos, tem que ter uma contadora pra ficar com tudo atualizado, parte de pagamento luz e água, internet, controle de estoque, inventários, compras e vendas (Entrevistada 3).

O lacê, principal insumo da renda irlandesa é encomendado por um único fornecedor, a empresa Ypu. Grandes encomendas do material são feitas mensalmente pela administração, mas esse insumo vem apresentando muitos defeitos há anos, graves falhas na espessura e distorções nas cores.

O lacê vinha com péssima qualidade porque só tem uma fábrica que faz e a gente tinha muito problema (Entrevistada 3).

Você tem que ter uma matéria-prima que seja uma matéria-prima boa, como lacê, tecido e linha pra qualidade da renda irlandesa não se perder, porque essas linhas grossas com esses coloridos demais estão se perdendo a qualidade (Entrevistada 2).

O trabalho de render é diretamente ligado às interações sociais das rendeiras. O ofício da renda cultural e historicamente é feito em grupo e a conversa informal sobre a vida, a família, os acontecimentos da cidade e tudo que faz parte do universo das rendeiras é também componente indissociável da cultura de tecer a renda. É dentro deste contexto de interação social que nesta pesquisa observaram-se diversos fatores que modelam a cultura organizacional e deixam visíveis traços culturais próprios do povo do município de Divina Pastora.

Para Griffin e Moorhead (2006), a cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados pelas pessoas dentro de uma organização que muitas vezes são pressupostos transmitidos de maneira informal onde prevalecem histórias e outros meios simbólicos. Buono e Bowditch (2006) salientam que é reflexo da “personalidade” da organização e fornece discernimento em relação às atitudes e aos comportamentos.

Para Buono e Bowditch (2006) a cultura organizacional subjetiva refere-se aos padrões compartilhados de crenças, premissas e estruturas, e, também, o modo característico do grupo captar o ambiente organizacional, seus aparatos e valores, suas normas e documentos tal como existem externo ao indivíduo. É com base no entendimento de cultura organizacional subjetiva que é realizada a análise desse elemento. Observa-se nos depoimentos:

É uma família, a gente acaba se envolvendo emocionalmente (Entrevistada 3).

É importante porque elas acabam trocando segredos, desabafando, viajando para feiras e eventos, então acaba sendo uma válvula de escape na vida social (Entrevistada 3).

Dentro da associação observou-se que existe uma forte relação de companheirismo entre as rendeiras, uma vez que enquanto elas tecem a renda, há conversas sobre diferentes aspectos da vida sob um clima de descontração e brincadeira. Elas estão sempre com um semblante descontraído mesmo em momentos mais tensos. Um dos padrões observados na associação é a presença constante das crianças, os filhos, os sobrinhos e netos sempre estão junto com as associadas enquanto é feito o trabalho na associação; seja brincando entre eles, ou observando o fazer da renda e, consequentemente, aprendendo o ofício.

Apesar do aspecto bem-humorado que existe na cultura das associadas observa-se também que desentendimentos entre determinadas associadas desempenham um forte

entrave para a fluidez positiva dos relacionamentos e influenciam negativamente na união do grupo, trazendo como consequência principal a evasão de associadas que optam por trabalhar independentemente.

Parece que vai acabando ao ânimo e cada uma se separa, cada um fica por si e pronto (Entrevistada 2).

Eu queria levar elas todas de volta acabar com coisas assim “não vou pra associação por causa de fulano, porque fulana me tratou mal”. Acho que tem que acabar isso e unir um grupo só (Entrevistada 1).

### 7.3 AS ESTRATEGISTAS

As atrizes da estratégia trazem consigo experiências, identidades e características diferentes umas das outras e realizam as atividades estratégicas a seu modo se utilizando de estratégias planejadas e/ou emergentes de acordo com suas capacidades, as quais definem se suas decisões fazem sentido para a organização (BALOGUN e JOHNSON 2004, 2005 *apud* JOHNSON *et al.*, 2007). Para entender quem são as estrategistas da associação, e o que elas fazem, é necessário trazer uma breve contextualização social e econômica delas. Tratam-se de mulheres de faixa etária entre 45-70 anos com renda familiar entre 2 (dois) a 3 (três) salários mínimos, com primeiro e/ou segundo grau completo. Estas mulheres vivem em uma cidade do interior de Sergipe (Divina Pastora) com um pouco mais de 5.000 habitantes e que tem sua economia quase toda ligada à prefeitura, à agricultura e à criação de animais.

Gerir uma associação com mais de 100 filiadas sem o conhecimento técnico formal, com dupla ou tripla jornada de trabalho, e em uma sociedade machista e dependente do poder do estado na figura da prefeitura é uma tarefa árdua. Estas mulheres têm que montar estratégias de adaptação a um modelo de produção oposto ao histórica e culturalmente estabelecido para a confecção da renda, um modelo essencialmente capitalista que exige um volume maior de produção com maior velocidade e que atenda à demanda da clientela sem perder a qualidade dos pontos de agulha que são o motivo principal da renda irlandesa de Divina Pastora ser reconhecida mundialmente como um artesanato único. A concentração de trabalho estratégico sobre elas é extenso e isso fica evidente a partir dos seus relatos nas entrevistas:

Nossas dificuldades vêm há anos e não terminei o mandato porque achei que a pressão estava muito grande em cima de mim (Entrevistada 1).

Você como presidente é que tem que correr atrás não pensar em sua casa, não pensar no cansaço (Entrevistada 2).

Na parte administrativa eu tenho um pouco de dificuldade porque praticamente muitas coisas sou eu que faço (Entrevistada 3).

Pode-se observar que mesmo com uma estrutura administrativa bem definida em estatuto social, as atividades estratégicas se concentram na figura da presidente. A personalidade das estrategistas se juntam as suas identidades e moldam seu modo de gerir as atividades estratégicas e tomar decisões..

#### 7.4 Estratégia socialmente estabelecida

Foi verificado na pesquisa que existem padrões institucionais e socioeconômicos que definem a *práxis* dentro da associação revelando as estratégias socialmente estabelecidas desde a criação da ASDEREN.

As atividades estratégicas individuais sempre estarão ligadas a um contexto maior que apresenta um núcleo de práticas institucionalizadas e organizacionais, a *práxis*, que os atores da estratégia carregam consigo (JOHNSON *et al.*, 2007).

Nesta pesquisa, percebeu-se que dentro dos padrões institucionais da ASDEREN há um modelo de hierarquia informal entre as rendeiras. As rendeiras mais velhas e com mais habilidade e experiência exercem um papel de autoridade perante as outras rendeiras mais inexperientes, visto que elas são respeitadas, orientam e fazem um controle de qualidade das peças. Todas as rendeiras quando têm um trabalho finalizado recorrem a elas para identificar falhas nos pontos-de-agulha e pedir orientações. Outro padrão da instituição são novos formatos de grupos de trabalho, historicamente a renda irlandesa sempre foi feita em grupo. Contudo, desde a criação da associação, este formato de grupo mudou no sentido de que antigamente nos grupos as rendeiras confeccionavam suas próprias peças e estes grupos funcionavam como ambiente de interação social e de ensino/aprendizagem. Hoje em dia, para uma peça muito grande, como uma tolha de mesa ou um vestido, são criados grupos de trabalho na associação para que cada uma fique responsável por uma parte da peça para que depois façam a conexão entre as peças. Este tipo de atividade em grupo não era exatamente um padrão antes da existência da associação, os grupos de trabalho aceleraram a finalização de peças sem a perda da qualidade com intuito de atender ao mercado.

Dentre os padrões socioeconômicos, a pesquisa verificou que existe uma forte dependência da prefeitura para a maioria das ações que a ASDEREN participa; seja para disponibilizar um carro para transportar rendeiras para eventos em Aracaju, seja para realizar uma reforma na sede, seja para oferecer uma recepção para instituições parceiras ou potenciais parceiros que visitam a sede. Esta dependência ultrapassa os portões da sede e faz parte da vida do divina-pastorense, criando certo nível de comodismo na população e sempre trazendo à tona a seara político-partidária. Por exemplo, dentro da associação foi proibido discutir sobre política partidária como modo de evitar desgastes entre as rendeiras dentro do contexto institucional.

Teve apoio da prefeitura e teve até peças como acessórios – colares – que mandaram pra botar junto com os vestidos de renda que as meninas desfilaram na praça Matriz (Entrevistada 1).

A religião também faz parte da cultura da cidade, e se configura como um padrão social, pois todos os grandes eventos da cidade, como a peregrinação de Nossa Senhora Divina Pastora, a festa de São Benedito e grupos folclóricos (como a Chegança) estão ligados à Igreja Católica. A força que a Igreja Católica exerce na região é muito grande e é parte integrante da vida dos divina-pastorenses, uma vez que praticamente todas as rendeiras fazem parte da igreja ativamente, e isso é um padrão dentro da instituição: sempre após uma grande reunião ou após uma resolução importante se formar um grande círculo em que são entoadas as orações religiosas.

## 7.5 Decisões estratégicas

A abordagem da estratégia como prática social entende que as decisões estratégicas são derivadas do “fazer estratégico”, ou *strategizing*, que compreende a estratégia como algo que as pessoas das organizações fazem e não algo que as organizações têm (JOHNSON *et al.*, 2007). As decisões estratégicas foram subdivididas em quatro elementos de análise que são: a linguagem, as ferramentas, a tecnologia e a competência, que serão analisadas respectivamente.

A linguagem, de acordo com a filosofia da linguagem de Wittgenstein, aborda os atos simbólicos, discursos e jogos de linguagem. Esta filosofia nos permite identificar na organização os jogos de linguagem da estratégia prática e as áreas de concordância e discordância acerca do uso de determinadas linguagens (MANTERE, 2010).

A pesquisa identificou quanto ao tipo uma linguagem predominante e outras emergentes nas práticas, a linguagem oral é a predominante para a maioria das decisões

estratégicas internas, a presença física das rendeiras ainda é necessária, pois algumas ainda não têm acesso ou domínio do uso dos eletrônicos, como aparelhos celulares, por questões econômicas e/ou geracionais. As conversas são realizadas em uma grande roda em que todas ficam frente a frente e que pode ter o centro livre, ou ser em volta da grande mesa de madeira que elas usam para tecer a renda. As conversas são realizadas por meio da linguagem informal. Acredita-se que uma linguagem formal deixaria lacunas na comunicação do grupo. Ressalta-se que as negociações acontecem por meio da votação, em que a decisão vitoriosa é a que tiver maioria simples, se não, outra rodada de conversas é iniciada.

Tinha reunião com as rendeiras, tinha conversas e no final a gente fazia aquele círculo enorme de mãos dadas pra rezar (Entrevistada 2).

Tinha rendeira que dizia que não dava opinião nas decisões da ASDEREN (Entrevistada 2).

Tinha uma reunião todos os meses uma vez por mês pra debater o gasto, a prestação de contas do que foi gasto durante toda a semana (Entrevistada 1).

Elas que participam mais porque sempre tem um grupo né que tá mais presente nas viagens (Entrevistada 1).

Normalmente a gente se senta e faz uma rodada de conversa onde todas tem direito a falar, e a maioria sempre vence (Entrevistada 3).

Normalmente a gente fala de um jeito pra dar um atrativo maior (sobre eventos) (Entrevistada 3).

Também existem entraves por falta de comunicação em momentos necessários ou por tensionamento entre o discurso da estrategista e os das associadas.

Tinha rendeira que dizia que nada a gente não da opinião (...) muitas vezes a gente toma a frente das coisas (Entrevistada 2).

Elas que participam mais porque sempre tem um grupo que está mais presente (Entrevistada 1).

A linguagem documental era usada basicamente para fazer o controle dos pagamentos das rendeiras e de caixa. Hoje há um modelo simples em caderno de controle de estoque, uma base de cadastro das rendeiras.

A gente anota peças que outras rendeiras trazem a gente faz um controle de estoque um controle de caixa um controle das rendeiras associadas e a gente documenta tudo porque de cabeça fica difícil (Entrevistada 3).

Elas vem pegam uma peça essa peça é anotada a metragem (...) a quantidade de linha e a data que ela pegou isso tudo por escrito (Entrevistada 3).

A linguagem eletrônica fazia parte das duas primeiras gestões na forma de e-mail eletrônico, mas não era utilizado com frequência por falta de tato das gestoras com a ferramenta. No atual grupo o tato com o eletrônico é maior devido ao acesso que elas, que são de camadas pobres da população, têm aos *smartphones* e aos computadores *desktop*. A ASDEREN hoje conta com dois computadores desktop doados pela Petrobrás, um grupo ativo de conversas no aplicativo WhatsApp e o acesso diário ao e-mail da associação para manutenção das relações com instituições parceiras. Frisa-se que a associação ainda não conta com telefone próprio por falta de recursos.

Ferramentas administrativas são instrumentos usados para que a organização obtenha vantagem competitiva. Estas ferramentas podem identificar observar e analisar um problema ou um desafio a ser superado. As ferramentas administrativas têm a característica de serem técnicas e modos de fazer (MEIRELES, 2001).

As ferramentas utilizadas na associação são limitadas pelo fato de que as gestoras e o grupo da administração não possuem muitos conhecimentos técnicos, porém, existem ferramentas simples que são usadas estrategicamente. O plano não sistemático é uma das estratégias usada pelas gestoras. Estes planos são diferentes do modo de fazer planejamento estratégico formal na área administrativa, visto que são planos semiestruturados ou não estruturados que funcionam com uma programação flexível.

Quando chegou aqui aquele grupo cada uma teve uma responsabilidade, eu vou atrás da arrumação eu vou atrás de tal peça com fulana, quais peças vão ser utilizadas durante a noite, teve todo esse esforço das pessoas para acontecer ter o desfile de moda, foi tarefa pra cada rendeira da direção (sobre planejamento do desfile de moda) (Entrevistada 1).

Olha tudo você tem que ter planejamento você não pode fazer nada sem um planejamento se você não quiser escrever no papel você tem que ter em mente todo o planejamento do dia-a-dia (Entrevistada 2).

Particularmente eu coloco tudo no papel pra saber o que eu vou fazer. (Entrevistada 3).

O livro de controle é uma ferramenta que foi usada em todas as gestões para exercer o controle de pagamentos, vendas e de materiais. A atual gestão está substituindo – junto com parceiros – o uso exclusivo do livro de controle e introduzindo o uso de planilhas simples no programa de computador Excel, mas ainda é necessária a utilização

do livro de controle rotineiramente porque quase nenhuma rendeira utiliza os computadores da sede.

Outra ferramenta utilizada, apesar de em menor grau, foi a coleta de dados das rendeiras associadas. Esta prática foi adotada na última gestão e coletou informações básicas sobre todas as associadas.

Os computadores, bancos de dados e redes estão mudando a forma como as organizações operam, assim como alterando seus modelos de negócio e suas estruturas. A tecnologia da informação é uma poderosa ferramenta para obtenção de vantagem competitiva (LUCAS, 2000).

O desenvolvimento de instrumentos administrativos apoiados na tecnologia da informação (por exemplo, telefone, fax, correio eletrônico, computadores, sistemas ERP) promove significativo aumento da produtividade gerencial, permitindo que as informações sejam coletadas com qualidade (precisão e velocidade) e as diretrizes, disseminadas com exatidão (FOINA, 2000, p.14).

O aparato tecnológico eletrônico para tomar decisões estratégicas na associação é limitado e a sede conta com apenas dois computadores doados pela Petrobrás. Desde a primeira gestão, o uso do e-mail é uma realidade, mas hoje o seu uso é mais intenso e resolutivo.

Se eu tenho que mandar um e-mail eu anoto porque têm algumas instituições que a gente se comunica praticamente diariamente (Entrevistada 3).

Os computadores servem atualmente apenas para a comunicação via e-mail e a criação e manutenção de planilhas administrativas. Outra estratégia de comunicação que se mostra eficaz é o uso de um grupo no aplicativo WhatsApp, por meio do qual as rendeiras criaram uma extensão de suas interações sociais que acontecem dentro da sede, e que também serve de informativo entre elas.

Há ainda a existência de contas nas redes sociais Facebook e Instagram, com o intuito de desenvolver a marca e apresentar um mostruário *online* aos clientes, mas não há uma gestão eficaz das mídias sociais.

Uma organização, ao traçar uma estratégia em busca dos resultados estratégicos, passa por um processo de aprendizagem permanente sobre as competências necessárias para o alcance de seus objetivos, as competências são de ordem técnica, comportamental

e social, portanto, competência é saber agir com responsabilidade e reconhecimento, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

As competências profissionais que prevalecem na ASDEREN são de caráter comportamental, as competências técnicas são rasas pelos motivos do contexto socioeconômico em que as gestoras se encontram e, neste quesito, existe um certo nivelamento entre as gestões no que se refere à competência técnica, visto que a mais desenvolvida são os cursos de assistência administrativa e os de atendimento voltados para o artesanato, estes, ministrados por facilitadores do SEBRAE ou do NAT.

O SEBRAE e a secretaria do NAT sempre tão junto convidam pra eventos sempre tem capacitação, conferência... (Entrevistada 1).

A gente teve projetos com pessoas de São Paulo que o Sebrae trazia pra cá (...) Você tem que mostrar que seu produto é de qualidade você tem que mostrar um bom desempenho ao atender quem chegar (...) uma boa apresentação de *stand* (Entrevistada 2).

Dentre as competências comportamentais pode-se destacar as seguintes sobre **liderança**:

Pra mim no momento me dava logo aquela ansiedade pra fazer logo a tarefa, se eu não fizer pra mim a agonia é tão grande que as meninas diziam assim: você é muito agoniada você quer fazer tudo (Entrevistada 1).

Muitas vezes a gente toma a frente das coisas e quando se está presidente não pode esperar por ninguém porque pela frente a gente encontra muito corpo mole (Entrevistada 2).

O papel da diretoria é estar sempre em comunicação uma com a outra pra saber o que está acontecendo e o que a gente pode fazer (Entrevistada 3).

Foi possível perceber na pesquisa, com base nas entrevistas e nas observações, que a Estrategista 1 possui um tipo de liderança mais liberal porque delegava poderes e ficava à disposição quando necessário, o que muitas vezes acarretava em situações em que a presidente ficava muito ansiosa para realizar as tomadas de decisão.

Eu só passava lá de vez em quando acho que rendeira X como vice era que tinha mais o hábito de estar diariamente lá (Entrevistada 1).

A Estrategista 2 tem um tipo de liderança centralizadora, visto que ela tomava a maioria das decisões de forma unilateral concentrando as atividades estratégicas e marcando o ritmo das atividades.

Eu sei que não corri atrás sozinha, mas se não tomar a frente, você não consegue não (Entrevistada 2).

O tempo que eu ficava fora às vezes a associação ficava fechada (Entrevistada 2).

O modo de liderar da Estrategista 3 é democrático e bastante comunicativo. É um tipo de liderança que busca a integração e a transparência na diretoria, mas que ainda apresenta traços do aspecto centralizador para determinadas decisões.

Estar sempre aberta ao diálogo (Entrevistada 3).

Eu tenho que estar perto delas quando poderia estar fazendo outra coisa (sobre atividades administrativas) (Entrevistada 3).

Ainda sobre as competências comportamentais pode-se destacar as seguintes sobre **proatividade**:

Eu ia atrás deixava as meninas lá e já trazia ela naquele momento, corria atrás e conseguia o objetivo que a gente precisava naquele momento. (Entrevistada 1).

Tem que ter agilidade pra fazer tudo (Entrevistada 2).

Das competências comportamentais sobre **empatia com as associadas**, pode-se frisar:

Elas se sentem bem costurando e é importante a associação presente e ativa na comunidade (Entrevistada 1).

É importante na vida deles porque é um artesanato valorizado demora a vender, mas também elas tem um dinheirinho garantido no fim daquele mês (Entrevistada 1).

Você faz uma costura e mesmo que demore a sair o dinheiro ele vai chegar na hora certa, na hora que ela mais precisar o dinheiro chega (Entrevistada 2).

Muita gente quando recebe o dinheiro vai pagar conta de água e de luz, dinheiro que às vezes é usado para aquela associada não ter a luz cortada (Entrevistada 3).

(Devemos) nos valorizar porque a renda irlandesa é uma arte secular. (Entrevistada 3).

Sobre a **motivação**, as entrevistadas relataram o seguinte:

Quando chego lá, na feira de artesanato, e vejo que as meninas estão desanimadas eu falo: minha gente vamos nos animar nós temos que ficar alegres, vamos correr atrás e vai dar tudo certo graças a Deus (Entrevistada 1).

## 7.6 Desenvolvimento econômico-social

Para identificar e caracterizar os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN é importante evidenciar os objetivos estratégicos da associação que são baseados nos desenvolvimentos social, econômico, profissional, educacional e cultural da Renda Irlandesa e de suas artesãs como está exposto no Art. 4º do estatuto social de 05 de Junho de 2009.

Já no Art. 5º o estatuto esclarece o que a administração deve fazer para atingir esses objetivos e alcançar resultados favoráveis:

Art. 5º Para atingir suas finalidades a ASDEREN deverá: a) Apoiar e defender os interesses das associadas, em suas justas e legítimas aspirações e reivindicações; b) Promover e realizar cursos, seminários, palestras, eventos e outras atividades que contribuam para desenvolver e aperfeiçoar o trabalho das rendeiras e divulgar o seu produto; c) Empreender outras iniciativas de interesse de seus associados visando a geração de emprego e renda, através de programas governamentais e não governamentais; d) Administrar o fundo rotativo para produção de renda irlandesa; e) Criar condições para prestar assistência aos seus associados através de convênios, contratos e outros, com entidades sociais, comerciais e financeiras; f) Produzir e comercializar renda e produtos similares; g) Criar, organizar e operar instrumentos de controle e fiscalização da qualidade da renda irlandesa, tais como certificado de origem, selo de qualidade e demais outros sistemas e métodos que garantam a qualidade ao comprador. **Paragrafo Único –** No cumprimento dos seus objetivos, a ASDEREN representará os seus associados perante as autoridades, órgãos municipais, estaduais e federais, bem como perante quaisquer entidades públicas ou privadas, promovendo as ações e medidas necessárias para tal fim.

O conceito de desenvolvimento nesta pesquisa baseia-se no desenvolvimento includente abordado em Sachs (2004), em que o foco é habilitar em cada ser humano suas potencialidades e talentos, buscando a autorealização, mediante esforços individuais e coletivos, numa combinação entre o trabalho e o tempo dedicado às atividades não produtivas.

Para tanto, Sachs (2004) salienta que deve se buscar o empoderamento das comunidades; a manutenção do trabalho decente nas comunidades; o acesso ao

treinamento técnico, a habitação, ao consumo e a economia doméstica, assim como às atividades não produtivas.

Nesta pesquisa separou-se os resultados estratégicos baseados no desenvolvimento social e suas vertentes (profissional, educacional e cultural) dos resultados estratégicos que derivam do desenvolvimento econômico.

Quanto ao desenvolvimento social e suas vertentes, esta pesquisa identifica como resultados estratégicos a defesa dos interesses das associadas; a promoção de cursos, palestras, eventos e seminários e a melhoria na qualidade de vida das associadas.

Quanto ao desenvolvimento econômico, esta pesquisa identifica como resultados estratégicos a realização de parcerias, a realização de contratos e convênios, a qualidade da renda irlandesa, e a geração de renda (financeira).

A defesa do interesse das associadas parece ser um ponto em comum em todas as gestões da ASDEREN, o sentimento de pertencimento à comunidade da renda é muito forte apesar das críticas de desinteresse por parte de associadas que algumas gestoras fazem. Esse desinteresse é causa da desfiliação delas para se tornarem rendeiras individuais e acontece porque muitas delas não nutrem um sentimento de pertencimento a ASDEREN tão forte quanto nutrem pela cultura da renda irlandesa e o saber-fazer popular.

A associação é importante para as rendeiras e também pro município porque a renda é patrimônio cultural e tem muito turista no município que vem só visitar a ASDEREN (Entrevistada 1).

(Emocionada) A ASDEREN representa pra mim uma parte da minha vida, ela é uma parte daquilo que eu sonhei em fazer (...) muitas rendeiras não valorizam muitas acham que aqui não representa nada e não se importam (Entrevistada 2).

Aqui se você for de um canto a outro da cidade a maioria das casas você encontra mulheres que sabem fazer renda irlandesa (Entrevistada 3).

A partir dos relatos das gestoras pode-se perceber que existe um sentimento de pertencimento à cultura da renda irlandesa e que este é um saber-fazer popular disseminado na cidade independentemente se a rendeira é associada ou não, e que existe outro sentimento de pertencimento ligado diretamente a ASDEREN.

Quando perguntadas sobre quais são os objetivos da ASDEREN, presentes em estatuto, e parte integrante principalmente dos interesses das associadas e da melhoria da qualidade de vida das associadas, cada gestora respondeu de uma forma diferente:

O objetivo da associação é não deixar morrer essa herança de saber fazer a renda irlandesa (Entrevistada 1).

O objetivo da ASDEREN é ter um trabalho de qualidade (...) A gente tinha o objetivo de entregar trabalhos no tempo certo você pegando uma encomenda você tem que ter prazos e os prazos tinham que ser cumpridos (Entrevistada 2).

O objetivo da ASDEREN é perpetuar a renda irlandesa (...) porque o modo de fazer e todos os títulos estão na associação (...) Outro objetivo é fazer a renda irlandesa ser conhecida pelo brasil e pelo mundo (...) valorizar por uma arte reconhecida pelo ministério da Cultura através do IPHAN que concedeu o Registro de Patrimônio Imaterial (Entrevistada 3).

Para a Entrevistada 1, o único objetivo da associação é preservar o saber-fazer da renda irlandesa em Divina Pastora, conceito que é partilhado com as demais gestoras entrevistadas, porém, esse objetivo na realidade é um objetivo da salvaguarda de patrimônio imaterial do Iphan, e não está diretamente relacionado ao objetivo central da ASDEREN que é promover o desenvolvimento social, profissional, cultural e econômico das rendeiras e de sua cadeia produtiva para, consequentemente, preservar a cultura da renda irlandesa. O texto do relatório do Iphan diz:

Divulgar o modo de fazer renda irlandesa nas comunidades onde vivem as rendeiras. Para tanto, é necessário reconhecer o ofício das rendeiras na região, envolvendo toda comunidade para que fiquem informados sobre suas explicações e potencialidades (Parecer do DPI/IPHAN).

A Entrevistada 2 foca sua percepção do objetivo na qualidade da renda irlandesa e no cumprimento dos prazos de entrega, de acordo com do estatuto social da ASDEREN os objetivos elencados pela entrevistada compreendem bem os itens F e G do Art. 5º, mas negligenciam todas as outras finalidades.

Na terceira entrevista percebe-se a mesma confusão da Entrevistada 1 entre os objetivos da ASDEREN e os objetivos do Registro de Patrimônio Imaterial com a diferença que, desta vez, a gestora inclui como objetivo a divulgação da renda em território nacional e internacional que compreende, em partes, o item B do Art. 5º, mas negligencia os outros objetivos.

Compreender a influência da associação na qualidade de vida das rendeiras é tarefa árdua por se tratar de questão subjetiva. De modo geral, o pesquisador pode constatar que a existência da associação é positiva porque traz para as rendeiras associadas contato com novas realidades e aprendizados na vida cotidiana, além da possibilidade de viajar para feiras interestaduais, participar e realizar de eventos, vivenciar a sede da associação, ter o reconhecimento e o apreço da comunidade, dentre outros. Tudo isso faz com que a qualidade de vida delas aumente.

No quesito promoção de cursos, palestras, eventos e seminários as entrevistadas têm vários exemplos:

Eu fui conhecendo pessoas de lojas de grifes e tinha esse Renato Imbroisi, ele esteve aqui em 2013 para dar o curso de colares que foi a fita divina (...) Ele vem capacitar e dar cursos novos pra você criar em cima da renda irlandesa (...) Teve um curso que a gente enchia com cores diferentes os detalhes da renda (Entrevistada 1).

Tinha eventos com as rendeiras onde professores do SEBRAE vinham, ensinavam e traziam novidades e brincadeiras nas aulas (Entrevistada 2).

A gente é sempre convidado para participar de *workshops*, feiras, cursos capacitação e eventos através do SEBRAE e da secretaria do NAT (Núcleo de Apoio ao Trabalho) (Entrevistada 3).

Em todas as gestões sempre estiveram presentes instituições como o SEBRAE, o Iphan, o NAT e a Artesol dando apoio de diversas formas. O SEBRAE, a Artesol e o NAT focando nas áreas-meio, como atendimento, apresentação de produtos, gestão e inovação e o Iphan focando na área-fim no intuito de salvaguardar o saber popular da renda irlandesa.

As feiras de artesanato são constantes ao longo do ano. A associação participa em torno de 6 feiras de artesanato por ano. A associação já realizou um desfile de moda na praça central de Divina Pastora em 2013, e tem nome garantido em eventos como o TOP 100 do SEBRAE.

A criação de parcerias e de contratos/convênios foi uma realidade para a associação principalmente na primeira gestão. Nesta gestão foi construída a sede por meio do maior convênio realizado pela associação até hoje, um convênio com a Petrobrás e a prefeitura que incluía, além da construção da sede, diversos cursos de capacitação e aprendizagem para as rendeiras. A gestão seguinte não criou novos parceiros ou contratos,

mas realizou a manutenção dos parceiros e contratos vigentes. Como é perceptível nos relatos:

Quando eu entrei na associação eu fiz parte da primeira diretoria como vice-presidente e com o tempo eu fui conhecendo as pessoas e os contatos através da presidente (Entrevistada 1).

Quando eu iniciei aqui a gente não tinha sede. Ela foi construída depois da fundação da associação em 2000. Fizemos um projeto através da Petrobrás pra poder conseguir dinheiro pra construção da sede que foi aprovado e a sede construída e depois fizemos outro projeto que para reforma através da Prefeitura (Entrevistada 2).

A atual gestão não pode realizar contratos ou convênios por questões legais ligadas ao imposto de renda. Ao assumir a gestão, a nova estrategista encarregou-se de sanar uma dívida da associação com a Receita Federal. Neste momento a associação passava por uma fase crítica, em que ameaçava fechar as portas devido às dívidas e a um forte clima de desconfiança entre as associadas.

Quando eu assumi a associação estava num buraco, tivemos que pagar todas as contas para deixar as coisas organizadas para só depois podermos começar a procurar parceiros (Entrevistada 3).

A qualidade da renda irlandesa também é elemento característico dos resultados estratégicos, visto que a manutenção da qualidade da renda é um objetivo perseguido pelas rendeiras em geral e um assunto muito debatido pelo grupo. É possível constatar sua importância em determinados comentários:

Você não pode pegar um pedaço da peça e entregar a qualquer pessoa só porque ela é rendeira, você só pode pegar rendeira que tenha qualidade pra o trabalho sair todo por igual pra ele ter qualidade também na sua entrega (Entrevistada 2).

O Iphan conseguiu brilhantemente criar uma salvaguarda para a renda irlandesa e depois de algumas reuniões conseguiu trazer uma máquina que vai produzir o nosso lacê. Essa máquina vai nos ajudar muito na parte financeira e na parte de qualidade (Entrevistada 3).

No primeiro comentário percebe-se a preocupação daquela gestora com as rendeiras que vão participar do processo produtivo de alguma encomenda alegando que não se pode escalar uma associada que não cumpra os parâmetros de qualidade estipulados pelos certificados. O segundo comentário traz uma situação completamente nova para a associação. Devido aos problemas recorrentes com a empresa Ypu, o Iphan, por meio da sua salvaguarda, adquiriu uma máquina industrial de fazer lacê que vai ser doada para a associação.

A geração de renda (financeira) para as associadas é um dos pontos mais delicados da caracterização dos resultados estratégicos. Quase todas as associadas são carentes financeiramente, elas fazem parte de famílias grandes com renda mensal de 1 a 3 salários mínimos, algumas ganham até menos.

O rendimento financeiro da ASDEREN é formado pelo fundo rotativo que está ativo e possui uma arrecadação simbólica de 5\$ (cinco reais) por mês e pelas vendas de costuras. A associação quase nunca consegue pagar as rendeiras na hora da entrega das peças. Normalmente leva-se de 1(um) a 3(três) meses para se fazer um pagamento de uma peça pronta, isto porque a associação tem todo o gasto com os insumos e com os custos de manutenção. Como as rendas demoram a vender, as primeiras receitas vão direto para o pagamento de contas e dívidas da associação. Pode-se perceber nos relatos:

Tinham as dificuldades financeiras (...) tinha rendeira que terminava a peça dela e eu me sentia mal porque não tínhamos dinheiro para pagar a ela naquela hora. Eu acho que quando uma rendeira termina uma costura e vai levar a peça ela já quer receber e às vezes passava dois ou três meses pra gente fazer um pagamento, tudo aquilo me fazia mal e eu pensava: Meu Deus não dá pra segurar dessa maneira (Entrevistada 1).

Quando uma rendeira faz uma costura e não recebe na hora mesmo que o dinheiro demore a sair eu acho que o dinheiro só chega na hora certa, na hora em ela está realmente precisando mesmo que já esteja precisando antes (Entrevistada 2).

Fazer costuras é como se fosse uma segunda forma de renda porque a pessoa sabe fazer, gosta de fazer e recebe dinheiro por aquilo, mas não é a renda (financeira) principal (...) Muitas rendeiras usam o dinheiro para pagar dívidas (Entrevistada 3).

O dinheiro gerado pela renda irlandesa constitui uma parcela importante para a economia local e para as finanças pessoais das rendeiras, porém, com os atrasos nos pagamentos, a relação das associadas com a ASDEREN se desgasta.

## 7.7 Resultados estratégicos econômico-sociais

A fim de compreender os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN com base no *strategizing*, foram elaborados três quadros de resultados, um para cada gestora entrevistada, nos quais os componentes do *strategizing* (praticantes,

práticas e *práxis*) são correlacionados com os elementos econômico-sociais que caracterizam os resultados estratégicos.

As duas primeiras colunas do quadro dizem respeito, respectivamente, a cada categoria de análise do *strategizing* (praticantes, práticas e *práxis*) e aos elementos socioeconômicos inseridos em cada categoria. A terceira coluna é uma lista de resultados estratégicos esperados, baseados nos objetivos socioeconômicos da ASDEREN, expostos em Estatuto Social, e existentes nos planejamentos não estruturados e semiestruturados elaborados pelas gestoras. Na última coluna a lista de resultados esperados é definida a partir do *status* do resultado obtido, se negativo, é um resultado ruim, se positivo, é um resultado bom. O primeiro quadro é referente à primeira gestão da ASDEREN e a ordem segue, respectivamente, com a segunda e a terceira gestão:

**Quadro 2. Elementos do *Strategizing* x Elemento Econômico-Social x Resultados Esperados x Resultado Obtido da Gestão I**

Gestão I	Elemento Econômico-social	Resultados Esperados	Resultado Obtido
Gestora (praticante)	Defesa do Interesse da Associada	Conclusão de Mandato	Resultado positivo
		Fluidez da comunicação entre a Administração com as Associadas	Resultado negativo
		Realização de cursos de qualificação técnica (Gestão)	Resultado positivo
Instituição (práticas)	Promoção de Cursos, palestras, eventos e seminários	Aprendizagem e Inovação	Resultado positivo
		Realização de Eventos	Resultado positivo
		Feiras de Artesanato	Resultado positivo
	Parcerias, Contratos e Convênios	Criação de Parceiros Institucionais	Resultado positivo
		Manutenção de Parceiros Institucionais	Resultado positivo
		Criação de Parceiros Individuais	Resultado positivo
	Qualidade no Trabalho	Manutenção de Parceiros Individuais	Resultado positivo
		Qualidade do Lacê	Resultado negativo
		Controle de Qualidade	Resultado positivo
		Condições da Sede	Resultado positivo
	Finanças	Eficiência no Tempo de	Resultado negativo

		Pagamentos das Rendeiras	
Comunidade (práxis)	Qualidade de Vida das Associadas	Eliminação de Atravessadores	Resultado negativo
		Crescimento das Vendas	Resultado positivo
		Dividas	Resultado negativo
		Fomento e perpetuação do “saber-fazer”	Resultado positivo
		Estímulo ao Sentimento de Pertencimento da ASDEREN	Resultado negativo

Fonte: elaborado com base na literatura utilizada no referencial teórico e na coleta de dados da pesquisa (2018).

#### 7.7.1 Resultados esperados x resultado obtido da gestão I

Esta entrevista refere-se à primeira gestão da ASDEREN que durou dois mandatos de 02 (dois) anos consecutivos. Esta gestão é única, pois antes dela não havia a sede física e nem o marco do Estatuto Social de junho de 2009 que dura até hoje com seu texto original. É uma gestão marcada por muita luta para se construir a sede com base em parcerias institucionais e também marcada pela inexperiência do primeiro grupo da Administração.

A eficiência da comunicação é classificada como um resultado negativo porque apesar das reuniões semanais, a forma como era utilizada a linguagem, especificamente, a oral, não era bem-quista por um número considerável de associadas que se queixavam da forma autocrática de como a gestora tomava suas decisões. A gestora realizou cursos e *workshops* de artesanato e atendimento.

Houve muita aprendizagem nesta época, pois existiam convênios com instituições parceiras acontecendo a todo vapor, eram realizados eventos de confraternização sempre ao fim de cada ano, e a ASDEREN sempre era chamada para participar de feiras de artesanato em Sergipe e no Brasil.

Nesta época foi realizado o maior convênio que a ASDEREN já teve, um contrato realizado com a Petrobrás em conjunto com o município de Divina Pastora que permitiu que fosse construída e reformada a sede, realizou-se a compra de máquinas industriais de costura e proporcionou uma série de cursos e *workshops* para todas as rendeiras associadas. Existiam também parceiros individuais, por exemplo, a gestora contava com

a auxílio de uma administradora e de um funcionário da Petrobrás que sabia redigir projetos.

A qualidade do lacê estava começando a declinar nesta época e as rendas já não apresentavam a mesma estética de outrora, mas as rendeiras antigas continuavam a exercer liderança na hora de fazer o controle de qualidade.

Mesmo com a recente criação da sede e os recursos vindos das parcerias, a gestão não conseguia pagar as rendeiras na hora da entrega da costura, e isso causava um mal estar no grupo e sentimentos de desconfiança entre elas. A presença dos atravessadores começa a se tornar uma constante ao passo que a ASDEREN vai se tornando mais conhecida, eles exploram a condição das rendeiras comprando seus produtos mais baratos para vendê-los mais caros no mercado especializado.

Talvez o maior erro desta gestão tenha sido não se preocupar com a administração da gestão contábil. A associação entrou em dívida com a Receita Federal, e isso lhe custou a suspensão de sua certidão negativa, o que impossibilitou o fechamento de contratos e projetos com novas parcerias, assim como a manutenção de projetos com as parceiras mais antigas.

O fomento e a perpetuação do saber popular atingiram seu auge nesta gestão porque coincidiu com a criação da sede e com a presença, por meios culturais e profissionalizantes da Petrobrás, na comunidade. Este momento está ligado ao forte sentimento que surgiu quando pela primeira vez as rendeiras de Divina Pastora se agruparam em uma unidade forte e institucional reconhecida por seus saberes seculares. Porém, o sentimento em relação a ASDEREN foi negativo, apesar de ter sido positivo nos primeiros dois anos, mas com o problema recorrente dos pagamentos e o aumento das dívidas, a credibilidade se perdeu rapidamente.

**Quadro 3. Elementos do *Strategizing* x Elemento Econômico-Social x Resultados Obtidos na Gestão II**

Gestão II	Elemento Econômico-social	Resultados Esperados	Resultado Obtido
Gestora (praticante)	Defesa do Interesse da Associada	Conclusão de Mandato	Resultado negativo
		Fluidez da comunicação entre a Administração com as Associadas	Resultado negativo
		Realização de cursos de qualificação técnica (Gestão)	Resultado negativo
		Aprendizagem e Inovação	Resultado positivo
		Realização de Eventos	Resultado positivo
	Promoção de Cursos, palestras, eventos e seminários	Feiras de Artesanato	Resultado positivo
		Criação de Parceiros Institucionais	Resultado negativo
		Manutenção de Parceiros Institucionais	Resultado positivo
		Criação de Parceiros Individuais	Resultado negativo
		Manutenção de Parceiros Individuais	Resultado negativo
Instituição (práticas)	Parcerias, Contratos e Convênios	Qualidade do Lacê	Resultado negativo
		Controle de Qualidade	Resultado positivo
		Condições da Sede	Resultado positivo
		Eficiência no Tempo de Pagamentos das Rendeiras	Resultado negativo
	Qualidade no Trabalho	Eliminação de Atravessadores	Resultado negativo
		Crescimento das Vendas	Resultado negativo
		Dívidas	Resultado negativo
	Finanças	Fomento e perpetuação do “saber-fazer”	Resultado positivo
		Estímulo ao Sentimento de Pertencimento da ASDEREN	Resultado negativo
Comunidade (práxis)	Qualidade de Vida das Associadas		

Fonte: elaborado com base na literatura utilizada no referencial teórico e na coleta de dados da pesquisa (2018).

### 7.7.2 Resultados esperados x resultado obtido da gestão II

O Quadro 2 refere-se à segunda gestão que durou menos de um mandato, cerca de 1(um) ano e seis (6) meses de mandato e, por isso, teve esse quesito classificado como negativo. A fluidez da comunicação entre a administração e as associadas foi insuficiente porque devido à jornada de trabalho doméstico e a outro emprego que a gestora possuía junto à prefeitura da cidade, o tempo para se dedicar às atividades da associação eram muito limitados. Esta gestora não realizou cursos de gestão junto às instituições parceiras e nem por conta própria.

Quanto aos resultados referentes à promoção de cursos, palestras e eventos e seminários, a sua gestão foi muito bem sucedida. Enquanto foi gestora, a ASDEREN conseguiu trazer para a praça matriz da cidade de Divina Pastora um desfile de moda focado em renda irlandesa local em parceria com artesãs paraibanas. O evento teve divulgação nos jornais da cidade e foi gravado em reportagens de Programas de TV locais. Durante esta gestão houve uma importante inovação no produto, uma ideia nascida por meio de um curso ministrado por Renato Imbroisi, artesão e facilitador. Essa inovação se chamou “fita divina”, e trouxe um novo modelo de fita rendada com mais cores e de confecção mais rápida por se tratar de uma peça pequena.

Nesta gestão não foram criados novos parceiros. A gestora preferiu manter o contato com os parceiros institucionais antigos criados na gestão anterior em que foi a vice-presidente e não criou nem fez a manutenção de parceiros individuais.

O lacê nesta gestão ainda era o lacê sem qualidade da fábrica Ypu. Porém, o controle de qualidade mesmo com um lacê ruim nunca foi abandonado. As vozes das mais experientes e habilidosas sempre prevaleciam neste sentido, e as condições internas da sede estavam boas e não apresentavam problemas para as atividades das associadas.

A geração de renda é um dos elementos mais precários dessa gestão. O pagamento das rendeiras só era feito em atraso de 1 (um) a 3 (três) meses, podendo se prolongar a depender do caso, porque a associação não tinha dinheiro em caixa o suficiente para pagá-las. Os atravessadores continuavam as suas atividades e a associação se endividava ainda mais; enquanto as vendas não cresciam nem mesmo em feiras, condição causada, também, por falta de outros modos de pagamento que não o pagamento à vista.

Quanto à qualidade de vida, o fomento e a perpetuação do “saber-fazer” está garantida nas mãos das filhas, sobrinhas, netas e agregadas das rendeiras que mesmo sendo de uma geração diferente, com muitos outros estímulos, ainda se propõem a aprender o ofício. Todavia, o sentimento de pertencimento à ASDEREN é fraco por conta dos atrasos nos pagamentos e da falta de perspectiva que as associadas tinham em relação à associação.

**Quadro 4. Elementos do *Strategizing* x Elemento Econômico-Social x Resultados Esperados x Resultado Obtido da Gestão III**

Gestão III	Elemento Econômico-social	Resultados Esperados	Resultado Obtido
<b>Gestora (praticante)</b>	Defesa do Interesse da Associada	Conclusão de Mandato Fluidez da comunicação entre a Administração com as Associadas	Resultado positivo Resultado positivo
		Realização de cursos de qualificação técnica (Gestão)	Resultado positivo
<b>Instituição (práticas)</b>	Promoção de Cursos, palestras, eventos e seminários	Aprendizagem e Inovação Realização de Eventos	Resultado positivo Resultado positivo
	Parcerias, Contratos e Convênios	Feiras de Artesanato Criação de Parceiros Institucionais	Resultado positivo Resultado negativo
		Manutenção de Parceiros Institucionais	Resultado positivo
		Criação de Parceiros Individuais	Resultado positivo
		Manutenção de Parceiros Individuais	Resultado positivo
<b>Comunidade (práxis)</b>	Qualidade no Trabalho	Qualidade do Lacê Controle de Qualidade	Resultado positivo Resultado positivo
	Geração de Renda	Condições da Sede Eficiência no Tempo de Pagamentos das Rendeiras	Resultado positivo Resultado negativo
		Eliminação de Atravessadores Crescimento das Vendas	Resultado negativo Resultado negativo
		Dívidas Fomento e perpetuação do “saber-fazer”	Resultado positivo Resultado positivo
	Qualidade de Vida das Associadas	Estímulo ao Sentimento de Pertencimento da ASDEREN	Resultado negativo

Fonte: elaborado com base na literatura utilizada no referencial teórico e na coleta de dados da pesquisa (2018).

### 7.7.3 Resultados esperados x resultado obtido da gestão III

Esta entrevista refere-se à última gestão da ASDEREN, de 2016 à 2018, gestão que foi reeleita em assembleia geral, e que permanecerá até 2020.

A comunicação nesta gestão conseguiu chegar a patamares que as outras gestões não alcançaram, por conta de aspectos comportamentais da estrategista que busca sempre a conciliação ao invés da intriga e busca ouvir o que as rendeiras têm a dizer antes de tomar a decisão. A gestora realizou cursos de capacitação em atendimento de artesanato via parceiros institucionais e realizou um curso de assistência em administração por conta própria.

Nesta gestão, as instituições que estiveram mais presentes foram o SEBRAE, dando apoio a área-meio por meio de facilitadores que ministravam palestras e mesas redondas sobre cadeia produtiva, missão e visão, valores éticos, produtividade, qualidade, eficiência e eficácia, entre outros; e o Iphan, órgão com quem a gestora teve as primeiras reuniões para conversar sobre a má qualidade do lacê, a fim buscar soluções em conjunto. A realização de eventos para a arrecadação de dinheiro para o pagamento das dívidas foi uma tônica nesta gestão. A presidente conseguia tudo de graça (bandas para se apresentar, brindes para bingos, a presença do padre, aluguel de mesa de som local, espaço para a realização dos eventos, etc.), em razão de que a comunidade compartilha do forte sentimento de pertencimento e orgulho com a renda irlandesa. As feiras de artesanato continuam constantes nesta gestão.

A criação de parceiros institucionais foi prejudicada pela ausência da certidão negativa, condição esta que tornava a ASDEREN impedida de criar convênios e contratos, mas, a manutenção da colaboração de parceiros fundamentais, como o SEBRAE e o Iphan, foram de suma importância para a associação não fechar as portas.

A gestora criou muitos vínculos com parceiros individuais, trouxe um graduando de administração para entender e ajudá-la nos gargalos, firmou parceria com uma contadora para resolver as questões junto à Receita Federal, e ainda conta com um gestor de projetos para sondar projetos que atendam às finalidades da associação, zelando pela manutenção e presença destes parceiros.

O lacê ao final do primeiro mandato ainda era o de péssima qualidade da empresa Ypu; porém, um feito alcançado com os esforços em conjunto do Iphan e da ASDEREN conseguiu aprovar a instalação de uma máquina industrial de lacê no município de Divina Pastora. Agora o lacê também vai ser fabricado na cidade, e tem como objetivo cumprir as especificações necessárias para a manutenção da alta qualidade da renda irlandesa.

O controle de qualidade atingiu um nível maior de eficácia, pois esta gestão conta com um método de controle mais rígido. Agora, as rendeiras que não apresentam o nível de qualidade necessário perdem uma porcentagem no valor da sua peça. Essa decisão foi contestada durante os primeiros meses, mas passou a ser considerada positiva com o passar do tempo, as rendeiras menos habilidosas se empenham mais nas construções dos detalhes, e recorrem mais às mais gabaritadas. A sede ainda se apresenta confortável para as rendeiras, e não mostra necessidade de reformas. Contudo, a gestora gostaria de fazer a reconstrução do porão da associação que hoje não funciona, para criar uma área de lazer.

O pagamento das rendeiras, a exemplo das outras gestões, também não consegue ser feito no ato da entrega e nem se consegue eliminar a ação dos atravessadores. As vendas ainda não apresentam um crescimento sólido. Apenas nas feiras é que este número sobe, mas não se sustenta ao longo do ano. No quesito dívidas, a ASDEREN conseguiu com muito esforço quitar sua dívida junto à Receita Federal ao fim do exercício 2016-2017 e agora se prepara para tentar inscrever projetos junto às esferas municipal, estadual e federal.

O “saber-fazer” continua sendo ensinado pelas anciãs às mais novas e hoje a cidade de Divina Pastora conta até com um garoto rendeiro, fato inédito na história da renda local. O estímulo ao sentimento de pertencimento à ASDEREN está tentando ser retomado, mas ainda há muita resistência por parte de algumas rendeiras.

#### 7.7.4 Análise comparativa das decisões estratégicas

Nesta seção da pesquisa foram analisados de forma comparativa os elementos (1) **linguagem**, (2) **ferramentas**, (3) **tecnologias** e (4) **competências**.

A pesquisa revela que existem grandes diferenças entre as **linguagens** utilizadas por cada estrategista, visto que na primeira gestão, em que a linguagem foi predominantemente oral internamente e deficitária externamente por não haver um canal

de comunicação direta com os clientes, este canal era viabilizado por parceiros institucionais que reconhecem a importância do “saber-fazer” histórico e buscavam contribuir para o desenvolvimento da ASDEREN. Na segunda gestão não houve mudanças significativas no uso da linguagem, porém, com o agravante de que nesta gestão a presença da estrategista na associação foi a menos frequente e isso trouxe entraves na comunicação oral interna. Algumas mudanças ocorreram na terceira gestão, pois quando o acesso à linguagem eletrônica fica popular dentro da comunidade, isso reflete diretamente na comunicação e na interação dos atores permitindo que a ASDEREN criasse novos canais de comunicação externos, por meio de mídias sociais, e otimizasse o uso de canais antigos e praticamente inutilizados, a exemplo do e-mail institucional.

As **ferramentas** utilizadas pelas estrategistas são praticamente as mesmas, mas a forma como são usadas é diferente. Basicamente a ferramenta mais importante que foi aplicada por todas as gestões foi o plano semiestruturado e não sistemático. Essa ferramenta foi amplamente usada por todas as estrategistas. O livro controle também foi usado por todas as estrategistas e apesar de se configurar como um objeto obsoleto em uma gestão moderna é uma ferramenta que permite exercer controle mesmo sem a confiabilidade necessária e praticidade, dentro do contexto institucional, de baixa escolaridade em que a maioria não sabe utilizar o computador.

A **tecnologia** passou a ser uma forte aliada na terceira gestão, pois nas duas primeiras gestões tanto o acesso quanto o manuseio com objetos eletrônicos era ínfimo na comunidade. A partir da terceira gestão o uso de *smartphones*, computadores e o acesso à internet trouxeram a ASDEREN para mais próximo da realidade digital global, porém, ainda, muito aquém da necessidade de informatização da associação.

Por fim sobre as **competências**, a pesquisa aponta que o estilo de liderança entre elas é completamente distinto. Enquanto a primeira apresenta uma característica predominantemente autocrática, a segunda é liberal e a terceira democrática. É uma característica comum entre as estrategistas ter empatia com as associadas e se reconhecerem nelas em suas ânsias e reivindicações. Esse fator empático causa um movimento auto-motivacional que parte das estrategistas e busca alcançar as associadas.

O Quadro 4 mostra um panorama geral de todos os resultados estratégicos esperados e quais deles cada gestão conseguiu concluir trazendo uma interface visual mais clara de cada resultado em relação a cada gestão.

#### **Quadro 5. Quadro Geral dos Resultados Esperados x Resultados Obtidos**

Gestão	I	II	III
Resultado Esperado	Resultado Obtido		
<b>Conclusão de Mandato</b>	X		X
<b>Fluidez de comunicação entre a Administração com as associadas</b>			X
<b>Realização de cursos de qualificação técnica (Gestão)</b>	X		X
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	X	X	X
<b>Realização de Eventos</b>	X	X	X
<b>Feiras de Artesanato</b>	X	X	X
<b>Criação de Parceiros Institucionais</b>	X		
<b>Manutenção de Parceiros Institucionais</b>	X	X	X
<b>Criação de Parceiros Individuais</b>	X		X
<b>Manutenção de Parceiros Individuais</b>	X		X
<b>Qualidade do Lacê</b>			X
<b>Controle de Qualidade</b>	X	X	X
<b>Condições da Sede</b>	X	X	X
<b>Eficiência no Tempo de Pagamentos das Rendeiras</b>			
<b>Eliminação de Atravessadores</b>			

**Crescimento das Vendas**

**Dividas**

**Fomento e perpetuação do “saber-fazer”**

**Estímulo de pertencimento da ASDEREN**

X		
		X
X	X	X
X		

Fonte: elaborado com base na literatura utilizada no referencial teórico e na coleta de dados da pesquisa (2018).

Com base neste quadro geral dos resultados esperados x resultados obtidos é possível comparar visualmente quais elementos dos resultados cada gestora conseguiu realizar com sucesso, assim como seus fracassos e comparar o desempenho entre as três gestões.

## **8. CONCLUSÕES**

Este capítulo apresenta uma síntese conclusiva dos resultados da pesquisa estabelecendo a parte final do protocolo de pesquisa e trazendo as contribuições da pesquisa para o tema. É um resumo completo, porém, sintetizado da argumentação desenvolvida na análise de dados constando a relação entre as diferentes partes de argumentação e a união das ideias, e ainda, a síntese de toda reflexão (MARKONI E LAKATOS, 2003).

### **8.1 Articulações conclusivas dos objetivos específicos**

O primeiro objetivo específico foi mapear as atividades e práticas cotidianas das rendeiras, este objetivo foi respondido por meio da coleta de dados, especificamente por meio das entrevistas e da observação participante. A pesquisa detectou diferenças entre as atividades de rotina em cada gestão da ASDEREN, o padrão de rotina estabelecido pela primeira gestão foi bastante semelhante ao da segunda gestão enquanto na terceira gestão foi estabelecida outra forma de rotina, isto aconteceu porque na segunda gestão não houve o objetivo de aperfeiçoar os processos, o desejo era manter os processos que haviam sido estabelecidos antes. Conclui-se que a terceira gestão apresentou uma nova forma de gerir a rotina com horários, escalas e dias definidos para solucionar gargalos relacionados à falta de um horário de funcionamento regular que atendesse à visita dos clientes e respeitasse o padrão da flexibilidade de horários relacionados à jornada doméstica das associadas.

O segundo objetivo específico foi identificar e descrever a *práxis*, as práticas estratégicas e os praticantes. Para tanto, a pesquisa estabeleceu 8 elementos de análise, dois para as estratégistas, dois para a *práxis* e quatro para as práticas. Sobre as estratégistas concluiu-se que a identidade das praticantes é um forte fator influenciador das decisões estratégicas. Elas são mulheres idosas ou de meia idade em um contexto social e econômico de uma comunidade pobre. A regra neste contexto é o da mulher com a função social de assumir as tarefas domésticas e de criação dos filhos(as), suas dificuldades de gestão também são frutos do acesso limitado ao conhecimento técnico sobre assuntos essenciais para uma gestão adequada, como o acesso a técnicas administrativas e digitais.

Por conta da realidade social e econômica predominante no município de Divina Pastora, concluiu-se que a formação do conhecimento das gestoras foi prejudicada e isso impediu a implantação de um modelo de produção mais dinâmico que atendesse às exigências do mercado sem perder as características que manifestam o valor da renda de agulha. Ressalta-se que este modelo está sendo adotado por diversas instituições de artesanato, pois permite que o saber popular sobreviva e ao mesmo tempo interaja com o mercado.

A pesquisa constata que a personalidade das estrategistas é outro fator importante para o desempenho das práticas estratégicas. É a personalidade de uma gestora que define o grupo que vai atuar na administração, a escolha do grupo é bastante influenciada pelas afinidades pessoais e pela confiança que cada gestora atribui a cada associada e isso acaba definindo quais serão as renderias que estarão mais próximas e participativas.

A pesquisa identificou padrões socioeconômicos que compõem a *práxis* da ASDEREN e que estão diretamente ligados à vida na comunidade. A pesquisa concluiu que os padrões sociais são de cunho familiar e religioso, uma vez que fazem parte da constituição de todas as gestões da associação. Os padrões econômicos são relacionados à prefeitura e ao trabalho doméstico. A jornada doméstica e familiar das rendeiras faz com que todas as gestoras tenham sensibilidade para estabelecer horários flexíveis e a cultura assistencialista entre a prefeitura e a ASDEREN caracteriza-se como um apoio institucional que se mistura com partidarismo e fins eleitorais.

O terceiro objetivo específico foi identificar e caracterizar os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN. Para alcançar este objetivo, foram analisados os elementos coletados por meio das entrevistas realizadas e da observação. A pesquisa concluiu que cada estrategista se utilizava desses elementos de forma não organizada e não sistemática, visto que esses elementos são utilizados por elas naturalmente fazendo com que estratégias emergentes sejam predominantes.

Compreender os resultados estratégicos econômico-sociais da ASDEREN com base nos componentes do *strategizing* foi o último objetivo específico da pesquisa. Este objetivo foi respondido por meio da pesquisa documental no estatuto social firmado em 2009, e também por meio das entrevistas realizadas e da observação. Os resultados estratégicos são alinhados em prol do desenvolvimento social e econômico das rendeiras e da preservação da cultura da renda irlandesa.

No que tange ao **desenvolvimento social, profissionalizante, educacional e cultural**, a pesquisa conclui que estes resultados foram alcançados por meio das capacitações, aulas, confraternizações, conferências e reuniões com parceiros, mas, é importante salientar que esses resultados alcançados não são tão evidentes para as gestoras. Desta forma, a ASDEREN atinge determinados resultados sem que as gestoras percebam e/ou busquem objetivamente esses resultados.

Com relação ao **desenvolvimento econômico**, a pesquisa concluiu que, para as associadas, as costuras feitas na ASDEREN representam uma parcela de dinheiro extra que nunca tem previsão de chegada. Concluiu-se também que a associação não sobreviveria no mercado sem parceiros como o SEBRAE, a Petrobrás, a Artesol, o NAT e a prefeitura municipal. Sem a realização de contratos e convênios, a ASDEREN não teria sede própria e estatuto com finalidades e objetivos sociais. A pesquisa identifica que a relação com os parceiros movimenta economicamente toda a comunidade, principalmente a da renda irlandesa. Os parceiros, por sua vez, também têm uma relação de ganho, pois no mercado de artesanato vincular o nome da organização à renda irlandesa de Divina Pastora é vantajoso, pois se trata de um produto de reconhecida excelência nacional e internacional.

O Quadro 5 mostra a diferença entre os resultados obtidos e esperados em cada gestão da ASDEREN:

**Quadro 6. Quadro Geral dos Resultados Positivos x Resultados Negativos**

GESTÃO/QUADRO	Nº DE RESULTADOS POSITIVOS	Nº DE RESULTADOS NEGATIVOS
I	14	5
II	7	12
III	14	5

Fonte: elaborado com base na coleta de dados da pesquisa (2018).

Por meio deste quadro conclui-se quantos resultados positivos e negativos cada gestão obteve do total de dezenove (19) resultados elencados na pesquisa, mas deve-se levar em conta que é um quadro meramente numérico, uma vez que cada resultado tem uma peculiaridade e importância diferentes. A pesquisa explica que a segunda gestão

acumulou mais resultados negativos porque foi um mandato que terminou por conta da dificuldade da gestora de manter uma atenção voltada as atividades da associação.

## 8.2 Sugestões de estudos futuros

Nesta parte da pesquisa são realizadas sugestões e indicações para pesquisas futuras que podem investigar novos conhecimentos ou aprofundar os conhecimentos que existem relativos à ASDEREN ou a outras organizações similares.

As sugestões são importantes para o desenvolvimento da ciência: apresentam novas temáticas de pesquisa, inclusive levantando novas hipóteses, abrindo caminho a outros pesquisadores (MARKONI E LAKATOS, p. 232).

Seguem algumas sugestões de estudos futuros:

- Realizar pesquisas que possam compreender mais profundamente como se dá a relação da ASDEREN com o poder público.
- Desenvolver pesquisas que englobem todas as rendeiras da comunidade para se compreender qual a percepção delas em relação à ASDEREN.
- Realizar pesquisa para aprofundar o conhecimento sobre a gestão financeira da ASDEREN e identificar possíveis gargalos.
- Empreender uma pesquisa específica para compreender quem são e como agem os “atravessadores” que impedem ASDEREN de penetrar maiores mercados.
- Pesquisar os mercados em que o produto da renda irlandesa está inserido.
- Verificar as diferenças entre a produção de renda irlandesa em Divina Pastora e a produção da renda irlandesa em outros municípios de Sergipe.

## 8.3 Limitações do estudo

É comum que os estudos tenham limitações que podem ser de qualidade, tempo, de fundos e esforços que restringem a extensão que o estudo pode atingir e esta seção salienta os limites do presente estudo (MARKONI E LAKATOS, 2003):

- Este estudo está limitado à abordagem da Estratégia como prática e Resultados Estratégicos como bases teóricas que guiam a pesquisa.
- Este estudo está limitado à comunidade que foi pesquisada e as suas características obtidas em entrevistas semiestruturadas, observações participantes e análises

documentais. Entendendo que talvez um estudo longitudinal, mais aprofundado, pudesse revelar outras nuances acerca do fenômeno organizacional estudado.

## **REFERÊNCIAS**

ADAMOGLU DE OLIVEIRA, Samir; MAZZIOTTI BULGACOV, Yára Lúcia. Wittgenstein e a administração: potencialidades da pragmática da linguagem aos estudos organizacionais e à estratégia. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.

ÀS MICRO, SERVIÇO Brasileiro de Apoio; EMPRESAS, Pequenas. Bordados e rendas-cama, mesa e banho: estudos de mercado SEBRAE/ESPM (relatório completo). 2008.

BALOGUN, Julia; HUFF, Anne Sigismund; JOHNSON, Phyl. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.

**BANCO, DO NORDESTE. Ações para o desenvolvimento do artesanato do nordeste.** Fortaleza: Banco do Nordeste, 2002.

**BRASIL.** Lei 10.406, de 10 jan. 2002 . Índice Geral do Código Civil, Brasília, DF, jan. 2002.

BEZERRA, Francisco Diniz. Análise retrospectiva do setor têxtil no Brasil e no Nordeste. **Informe Macroeconomia, Indústria e Serviços, Fortaleza, Ano VIII**, n. 2, 2014.

BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, v. 10, 2007.

BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CANHADA, Diego Iturriet Dias; RESE, Natália. **Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia.** Revista Brasileira de Estratégia., v. 2, n. 3, p. 273, 2009.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. Editorial essays: Strategy as practice?. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. SAP zapping the field. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 107-112, 2008.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Referenciais do desenvolvimento associativo no sistema de representação da indústria.** – Brasília : CNI, 2013.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Artmed, 2010.

**Divina Pastora (SE) é principal polo de renda irlandesa do Brasil. Portal Brasil.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cultura/2014/11/divina-pastora-se-e-principal-polo-de-renda-irlandesa-no-brasil>> Acesso em:23 set.2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação:** planejamento e gestão. Editora Atlas SA, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRiffin, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Ática, 2006.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tania. Behind the habits, routines and institutions of management accounting. In: **4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussels.** 2004.

IPHAN. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. **Modo de fazer Renda Irlandesa, tendo como referência o ofício em Divina Pastora** – Brasília, DF : Iphan, 2014.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice:** An activity based approach. Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; PAUL SPEE, Andreas. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 101-106, 2008.

JOHNSON, Gerry. **Strategy as practice:** research directions and resources. Cambridge University Press, 2007.

LORENZ, Edward. Organisational routines in the light of old'evolutionary economics: Bringing politics back into the study of organisational learning. **European Journal of Economic and Social Systems**, v. 14, n. 2, p. 191-207, 2000.

LUCAS JR, Henry C. **Tecnologia da informação:** tomada de decisão estratégica para administradores. Grupo Gen-LTC, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MANTERE, S. A. K. U. A Wittgensteinian perspective on strategizing. **Cambridge handbook of strategy as practice**, p. 155-167, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 104-119, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar observar e analisar problemas**. Arte & Ciência, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

PADRÃO, Monica Lanza. Indicações Geográficas e a Proteção do Patrimônio Cultural Imaterial do Estado de Sergipe – A Renda Irlandesa De Divina Pastora. **Anais do Simpósio Internacional de Inovação Tecnológica-SIMTEC**, v. 1, n. 1, 2013.

**Panorama Divina Pastora.** IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/divina-pastora/panorama>> Acesso em 23 de set. 2017.

**Perfil do Setor.** ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em 24 set. 2017.

REGALADO, Pablo Ferreira. **Indicação geográfica: um instrumento de suporte ao desenvolvimento socioeconómico e humano das rendeiras de Divina Pastora (Sergipe)**. 2011. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

**Registro do modo de fazer Renda Irlandesa, tendo como referência este ofício em Divina Pastora/SE.IPHAN.** Disponível em: <[http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Renda\\_irlandesa\\_parecer\\_DPI.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Renda_irlandesa_parecer_DPI.pdf)> Acesso em 08 fev.2018.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Editora Garamond, 2004.

SILVA, Estefanni Patricia Santos. E como salvaguardar esse patrimônio? A arte da produção da renda irlandesa nos cenários históricos de Divina Pastora-SE e Laranjeiras-SE. **BOLETIM HISTORIAR**, n. 14, 2016.

TURETA, César; BRAGA DE LIMA, Juvêncio. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 3, 2009.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

## APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Aluno (pesquisador):** Elizano Santos de Assis Filho

**Professora (orientadora):** Ludmilla Meyer Montenegro

*Entrevista para o Trabalho de Conclusão de Curso da aluno Elizano – curso de Administração – Universidade Federal de Sergipe.*

*Obs.: As entrevistas serão feitas pessoalmente e individualmente e as informações recebidas serão tratadas de forma confidencial e de fim único e exclusivo para a pesquisa em questão. Será utilizado gravador com o consentimento do entrevistado.*

**Nome do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Data da entrevista:** \_\_\_\_\_

**Duração:** \_\_\_\_\_

1. Como é a rotina na ASDEREN?

- Quais são as atividades de rotina da diretoria?
- De que forma a diretoria faz as atividades de rotina?
- Como é sua maneira de se organizar para conseguir realizar essas atividades?
- Existe algum tipo de dificuldade encontrada ao realizar atividades rotineiras? Explique.

2. Quais são as atividades, fora da rotina, que a ASDEREN realiza/participa? Justifique.

- Qual o papel das associadas nestas atividades e como elas se reconhecem neste papel? *Observar os tipos de práticas – administrativas (planejamento, orçamentos, escala de horário...); episódicas (reuniões, eventos...) e discursivas (coisas que elas falam, reforçam, elementos linguísticos que se repetem – atrelados à cultura organizacional, por exemplo. E observar também se há práticas formais – programadas e realizadas – e práticas informais – que emergem, que surgem e que contribuem e/ou afetam direta ou indiretamente no trabalho delas.*
- Como a diretoria se organiza para a realização/participação destas atividades?
- Você consegue perceber algo pessoal na maneira de fazer estas atividades? Se sim, explique como você faz.

3. O que a ASDEREN representa para você?

4. O que você acha que a ASDEREN representa para as associadas?
5. Você acha que a ASDEREN é importante para as finanças das associadas? Por quê?
6. Você acha que a ASDEREN é importante para a vida social das associadas? Por quê?
7. Quais são os objetivos da ASDEREN?
  - Você acha que a ASDEREN cumpre seus objetivos? Justifique.
8. Você acha que as associadas acreditam que a ASDEREN cumpre seus objetivos?  
Justifique.