

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON AQUILES VIANA LEITE

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E
COMPETITIVO PARA ARTESÃS**

CHAPECÓ - SC

2016

ANDERSON AQUILES VIANA LEITE

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E
COMPETITIVO PARA ARTESÃS**

Desenvolvimento de soluções e inovações na forma de um modelo de gestão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração: Sustentabilidade nas Organizações.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Simone Sehnem

CHAPECÓ – SC

2016

LEITE, Anderson Aquiles Viana

Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para artesãos/Anderson Aquiles Viana LEITE. Chapecó: Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC 2016. 284 p.

Desenvolvimento de soluções e inovações na forma de um modelo de gestão (mestrado) – Universidade do Oeste de Santa Catarina. Mestrado Profissional em Administração, Chapecó, 2016.

Palavras-chave: 1. Artesanato; 2. Sustentabilidade; 3. Competitividade; 4. Modelo de gestão

Modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.

ANDERSON AQUILES VIANA LEITE

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E
COMPETITIVO PARA ARTESÃS**

Trabalho de Conclusão Final de Curso – TCFC -
apresentado ao Mestrado Profissional em
Administração, como requisito à obtenção do título
de Mestre em Administração, pela Universidade do
Oeste de Santa Catarina.

Aprovado em 28 de Julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Professora Orientadora Dra. Simone Sehnem

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC



Professor Dr. Darlan José Roman

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC



Professor Dr. Cláudio Machado Maia

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ

AGRADECIMENTOS

Chegar ao final dessa jornada que foi o Mestrado para mim é alcançar um Título de extremo valor e consideração. Era uma visão de futuro pessoal há uns 8 a 9 anos atrás, se tornou uma ideia possível de ser concretizada e por fim transformou em um planejamento exequível de ser realizado com sucesso.

Persistência e obstinação são termos que refletem e significam para mim em palavras o título de Mestre em Administração.

Agradeço aqui as pessoas que foram importantes para essa conquista:

A Deus, que iluminou os meus caminhos e me protegeu para alcançar essa vitória.

As minhas amadas Janete e Caroline, que foram minhas parceiras nessa jornada, companheiras naqueles momentos mais difíceis ao compreender as dificuldades que eu enfrentei e tendo a paciência para que eu pudesse me dedicar com afinco nesta empreita.

Aos meus pais Cida e Max, que apesar das grandes dificuldades que passamos, desde cedo me fizeram assimilar o valor inestimável dos estudos como “algo que ninguém pode tirar de você”. Em especial a minha mãe, que não está mais presente entre nós, mas sei que sempre estará ao meu lado, tenho certeza, orgulhosa que fez de seu filho um homem digno, um verdadeiro soldado para a vida.

A professora e orientadora Simone Sehnem meu agradecimento pela paciência, pelo apoio em muitos momentos, pelas orientações, pelo interesse em ensinar os melhores caminhos que eu deveria trilhar em meu estudo e por compartilhar seu amplo conhecimento.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração, pela diversidade de ideias e ensinamentos em seus campos de atuação, onde procurei absorver o máximo. E as colaboradoras da Secretaria do MPA, sempre dispostas em ajudar em qualquer momento.

Aos colegas do MPA pela troca de experiências em sala e o companheirismo.

Aos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social para o artesanato e os artesãos credenciados pelo sempre pronto apoio e disponibilidade.

Aos amigos e amigas que ajudaram ou torceram de um a forma ou de outra para que eu conseguisse conquistar meu objetivo.

A todos, meus sinceros agradecimentos!!

RESUMO

LEITE, Anderson Aquiles Viana. **Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para artesãos**. 2016. 283 p. Desenvolvimento de soluções e inovações em forma de um modelo de gestão (Mestrado Profissional em Administração) – UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2016.

O objetivo deste trabalho de desenvolvimento de soluções e inovações é propor um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC. Para responder o objetivo geral, os objetivos específicos deste estudo são: descrever como é realizada a gestão atual do artesanato por esta secretaria municipal, verificar a percepção dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social sobre a atual forma de gestão do artesanato em Chapecó, identificar as características necessárias e relevantes na gestão do artesanato, para torná-lo sustentável e competitivo e propor ações que contribuam para a gestão do artesanato pela secretaria municipal. A fundamentação teórica está alinhada aos temas: gestão sustentável, gestão competitiva, artesanato, atributos necessários à gestão do artesanato sustentável e competitivo e implantação e estruturação de um modelo de gestão. Os procedimentos metodológicos distinguiram pela abordagem qualitativa com apoio de estatística descritiva. O instrumento de coleta de dados que se estabeleceu foi a aplicação de questionário para 156 artesãos credenciados na secretaria municipal e dois roteiros de entrevistas para os gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC. O modelo de gestão proposto está fundamentado nas seguintes *dimensões de análise* e seus itens de verificação: Gestão (organização, estrutura, estratégia e direção), Artesanato (artesão, trabalho manual, capital social e cooperação), Sustentabilidade (âmbitos social, ambiental, territorial, econômico e político) e Competitividade (capacidade de produção, mercados, comercialização e agregação de valor). A pesquisa do estudo analisou a caracterização dos artesãos ao explorar as informações e dados sobre o seu perfil, as características da organização ao abordar aspectos da sua forma de atuação entre a entidade e a atividade artesanal, a avaliação de sua forma atual de gestão conforme a percepção dos artesãos para suas ações mais relevantes e a percepção sobre a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato ao referir-se a influência dos elementos de sustentabilidade e competitividade inseridos na gestão da atividade. A partir dos resultados do estudo foi possível construir uma proposta de modelo de gestão. As *dimensões* que o formam, contemplam valores, relações, processos, ações e resultados. Para facilitar o processo de implementação do modelo de gestão proposto foi elaborado o passo-a-passo da forma de implantação, acompanhamento, monitoramento e avaliação. Desse modo, conclui-se que a admissão do modelo, via anterior validação dos gestores da secretaria municipal, pode contribuir para profissionalizar a gestão para o artesanato chapecoense ao elevar sua competitividade e abranger aspectos de sustentabilidade.

Palavras-chaves: Artesanato, Sustentabilidade, Competitividade e Modelo de Gestão.

ABSTRACT

LEITE, Anderson Aquiles Viana. **Proposing a model of sustainable and competitive management for artisans.** 2016. 283 p. Developing solutions and innovations in the form of a management model (Professional Master in Business Administration) - UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2016.

The objective of this solutions and innovations development work is to propose a model of sustainable and competitive management for the handicraft managed by the Social Welfare Department in the municipality of Chapecó/SC. To answer the general objective, the specific objectives of this study are to describe how the current administration of the handicraft is accomplished by this municipal general office, to verify the artisans perception registered at the General office of Social Attendance on the current form of administration of the handicraft in Chapecó, to identify the necessary and relevant characteristics in the administration of the handicraft, to turn it maintainable and competitive and to propose actions that contribute to the administration of the handicraft for the municipal general office. The theoretical framework is aligned with the themes: sustainable management, competitive management, handicraft, attributes required to manage sustainable and competitive handicraft and implementation and structuring of a management model. The methodological procedures distinguished by qualitative approach with descriptive statistics support. The data collection instrument that was established, was the questionnaire to 156 artisans accredited in the municipal office and two scripts interviews for managers and employees of the Social Welfare Department in the municipality of Chapecó/SC. The proposed management model is based on the following dimensions of analysis and its verification items: Management (organization, structure, strategy and direction), Handicraft (artisan, manual labor, capital and competition), Sustainability (social, environmental, territorial, economic and political) and Competitiveness (production capacity, markets, marketing and value). The study research analyzed the characterization of artisans to exploit the information and data on their profile, the organization's characteristics to address aspects of their way of working between the entity and the handicraft activity, evaluation of their current way of management as the perception of artisans to its most relevant actions and the perception of the proposition in a model of sustainable and competitive management for the handicraft to refer to the influence of inserted sustainability and competitiveness of elements in the activity of management. From the results of the study it was possible to build a proposed management model. The dimensions of the form, include values, relationships, processes, actions and results. To facilitate the implementation process of the proposed management model, it was developed the step-by-step of the implementation's way, following, monitoring and evaluation. Thus, it is concluded that the admission of the model, via previous validation of the managers of the municipal office, can help to professionalize the management for chapecoense handicraft to their competitiveness and cover aspects of sustainability.

Keywords: Handicraft, Sustainability, Competitiveness and Management Model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Sujeitos pesquisados.....	77
Quadro 2	Abordagem e objetivos específicos de cada etapa.....	81
Quadro 3	Procedimentos de coleta de dados.....	84
Quadro 4	Categorias de análise da pesquisa.....	86
Quadro 5	Síntese dos procedimentos metodológicos para cada objetivo específico.....	87
Quadro 6	Instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tabulação e análise de dados....	88
Quadro 7	Método de análise dos dados para cada etapa do estudo.....	88
Quadro 8	Síntese dos elementos relevantes da pesquisa.....	170
Quadro 9	Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa – Valores.....	177
Quadro 10	Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa – Relações.....	178
Quadro 11	Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa – Processos.....	179
Quadro 12	Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa – Ações.....	180
Quadro 13	Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa – Resultados.....	182
Quadro 14	Síntese da aplicabilidade do estudo.....	194
Quadro 15	Classificação do Artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.....	221
Quadro 16	Categorias do Artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.....	221
Quadro 17	Técnicas de produção do artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.....	222
Quadro 18	Formas de organização do artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.....	226
Quadro 19	Categorização dos tipos de matéria-prima do artesanato.....	228

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Imagens do artesanato gerenciado pela SEASC.....	55
Figura 2	Design da Pesquisa.....	68
Figura 3	Equação de cálculo de amostra de população finita.....	76
Figura 4	Características da pesquisa.....	89
Figura 5	Procedimentos de coleta de dados.....	89
Figura 6	Metodologia de análise de dados.....	89
Figura 7	Modelo de gestão para o Artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC.....	175
Figura 8	Dimensão do modelo de gestão – Valores.....	177
Figura 9	Dimensão do modelo de gestão – Relações.....	178
Figura 10	Dimensão do modelo de gestão – Processos.....	179
Figura 11	Dimensão do modelo de gestão – Ações.....	180
Figura 12	Dimensão do modelo de gestão – Resultados.....	182
Figura 13	Modelo de análise de ambiente organizacional.....	183
Figura 14	Modelo análise F.O.F.A. (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).....	184
Figura 15	Etapas de um brainstorming.....	184
Figura 16	Modelo de aplicação do benchmarking.....	185
Figura 17	Modelo PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar).....	186
Figura 18	Modelo de matriz de prioridades GUT.....	187
Figura 19	Modelo de plano de ação 5W 2H.....	188
Figura 20	Modelo ciclo PDCA.....	188
Figura 21	Localização Geográfica da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.....	231
Figura 22	Fotografia da sede da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.....	231

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição da tipologia do artesanato entre os artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social de Chapecó.....	53
Tabela 2	Perfil dos respondentes.....	94
Tabela 3	Perfil dos artesãos independentes respondentes.....	95
Tabela 4	Perfil dos artesãos associados respondentes.....	96
Tabela 5	Especificidades dos respondentes terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação.....	104
Tabela 6	Especificidades dos artesãos independentes respondentes terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação.....	106
Tabela 7	Especificidades dos artesãos associados respondentes terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação.....	107
Tabela 8	Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC - Geral	112
Tabela 9	Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Artesãos Independentes	113
Tabela 10	Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Artesãos Associados.....	115
Tabela 11	Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações específicas para as associações de artesãos e/ou grupos de trabalho da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Artesãos Associados	116
Tabela 12	Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Correlação Artesãos Independentes x Artesãos Associados.....	117
Tabela 13	Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas à proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados - Geral	122
Tabela 14	Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas à proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados – Artesãos Independentes.....	124
Tabela 15	Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas à proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados – Artesãos Associados.....	125
Tabela 16	Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Gestão.....	128

Tabela 17	Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Artesanato.....	130
Tabela 18	Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Sustentabilidade.....	132
Tabela 19	Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Competitividade.....	133
Tabela 20	Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Modelo de Gestão.....	135
Tabela 21	Resumo das principais estratégias e ações a serem implementadas para um artesanato sustentável e competitivo sob a percepção dos gestores e colaboradores da SEASC.....	136
Tabela 22	Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: iniciação das atividades na SEASC – experiências.....	244
Tabela 23	Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: indicativos sobre a atual forma de gestão do artesanato pela SEASC	244
Tabela 24	Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: principais dificuldades para fazer a gestão do artesanato pela SEASC.....	245
Tabela 25	Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: elementos que são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato pela SEASC.....	245
Tabela 26	Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: elementos que são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó.....	246
Tabela 27	Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: elementos que são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável.....	246
Tabela 28	Questão 1– Sexo – Geral.....	247
Tabela 29	Questão 1– Sexo – Artesãos Independentes.....	247
Tabela 30	Questão 1– Sexo – Artesãos Associados.....	247
Tabela 31	Questão 2– Qual sua Faixa Etária – Geral.....	247
Tabela 32	Questão 2– Qual sua Faixa Etária – Artesãos Independentes.....	248
Tabela 33	Questão 2– Qual sua Faixa Etária – Artesãos Associados.....	248
Tabela 34	Questão 3– Estado Civil – Geral.....	248
Tabela 35	Questão 3– Estado Civil – Artesãos Independentes.....	248
Tabela 36	Questão 3– Estado Civil – Artesãos Associados.....	248
Tabela 37	Questão 4– Escolaridade – Geral.....	249
Tabela 38	Questão 4– Escolaridade – Artesãos Independentes.....	249
Tabela 39	Questão 4– Escolaridade – Artesãos Associados.....	249
Tabela 40	Questão 5– Exerce outra profissão, além do artesanato – Geral.....	249
Tabela 41	Questão 5– Exerce outra profissão, além do artesanato – Artesãos Independentes	249
Tabela 42	Questão 5– Exerce outra profissão, além do artesanato – Artesãos Associados	250
Tabela 43	Questão 6– Se respondeu Sim esta pergunta acima. Quanto o Artesanato representa de sua renda total? – Geral.....	250

Tabela 44	Questão 6– Se respondeu Sim esta pergunta acima. Quanto o Artesanato representa de sua renda total? – Artesãos Independentes.....	250
Tabela 45	Questão 6– Se respondeu Sim esta pergunta acima. Quanto o Artesanato representa de sua renda total? – Artesãos Associados.....	250
Tabela 46	Questão 7– Quanto tempo você trabalha como artesão? – Geral.....	250
Tabela 47	Questão 7– Quanto tempo você trabalha como artesão? – Artesãos Independentes.....	251
Tabela 48	Questão 7– Quanto tempo você trabalha como artesão? – Artesãos Associados	251
Tabela 49	Questão 8– Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias) – Geral.....	251
Tabela 50	Questão 8– Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias) – Artesãos Independentes.....	251
Tabela 51	Questão 8– Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias) – Artesãos Associados.....	252
Tabela 52	Questão 9– Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia) – Geral.....	252
Tabela 53	Questão 9– Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia) – Artesãos Independentes.....	252
Tabela 54	Questão 9– Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia) – Artesãos Associados.....	252
Tabela 55	Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Geral.....	253
Tabela 56	Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Outro tipo de atividade – Geral	253
Tabela 57	Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Artesãos Independentes.....	253
Tabela 58	Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Artesãos Associados.....	253
Tabela 59	Questão 11– Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)? – Geral.....	254
Tabela 60	Questão 11– Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)? – Artesãos Independentes.....	254
Tabela 61	Questão 11– Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)? – Artesãos Associados.....	254
Tabela 62	Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – Geral.....	254
Tabela 63	Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – De outra forma – Geral.....	255
Tabela 64	Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – Artesãos Independentes.....	255
Tabela 65	Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – Artesãos Associados.....	255
Tabela 66	Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício – Geral.....	255
Tabela 67	Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício - Outra Razão – Geral.....	256
Tabela 68	Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício – Artesãos Independentes.....	256
Tabela 69	Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício – Artesãos Associados.....	256
Tabela 70	Questão 14– Você participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos – Geral.....	256
Tabela 71	Questão 15– Você compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato) – Geral.....	256
Tabela 72	Questão 15– Você compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato) – Artesãos Independentes.....	257
Tabela 73	Questão 15– Você compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato) – Artesãos Associados.....	257
Tabela 74	Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Geral.....	257
Tabela 75	Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Outros – Geral.....	257

Tabela 76	Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Artesãos Independentes.....	258
Tabela 77	Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Artesãos Associados.....	258
Tabela 78	Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que – Geral.....	258
Tabela 79	Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que - Outros – Geral.....	258
Tabela 80	Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que – Artesãos Independentes.....	259
Tabela 81	Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que – Artesãos Associados.....	259
Tabela 82	Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? – Geral..	259
Tabela 83	Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? –Outros – Geral.....	259
Tabela 84	Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? – Artesãos Independentes.....	260
Tabela 85	Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? – Artesãos Associados.....	260
Tabela 86	Questão 19– Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.- Geral.....	260
Tabela 87	Questão 19– Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.- Artesãos Independentes.....	260
Tabela 88	Questão 19– Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.- Artesãos Associados.....	261
Tabela 89	Questão 20 – Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato – Geral.....	261
Tabela 90	Questão 20 – Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato – Artesãos Independentes.....	261
Tabela 91	Questão 20 – Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato – Artesãos Associados.....	262
Tabela 92	Questão 21 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil – Geral.....	262
Tabela 93	Questão 21 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil – Artesãos Independentes.....	262
Tabela 94	Questão 21 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil – Artesãos Associados.....	263
Tabela 95	Questão 22 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó – Geral.....	263
Tabela 96	Questão 22 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó – Artesãos Independentes	263

Tabela 97	Questão 22 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó – Artesãos Associados.....	264
Tabela 98	Questão 23 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar – Geral.....	264
Tabela 99	Questão 23 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar – Artesãos Independentes.....	264
Tabela 100	Questão 23 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar – Artesãos Associados	265
Tabela 101	Questão 24 – Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC – Geral.....	265
Tabela 102	Questão 24 – Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC – Artesãos Independentes.....	265
Tabela 103	Questão 24 – Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC – Artesãos Associados.....	266
Tabela 104	Questão 25 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho – Geral.....	266
Tabela 105	Questão 25 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho – Artesãos Independentes.....	266
Tabela 106	Questão 25 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho – Artesãos Associados.....	267
Tabela 107	Questão 26 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos – Geral.....	267
Tabela 108	Questão 26 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos – Artesãos Independentes.....	267
Tabela 109	Questão 26 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos – Artesãos Associados	268
Tabela 110	Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes- Geral.....	268
Tabela 111	Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes - Artesãos Independentes.....	268
Tabela 112	Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes- Artesãos Associados.....	269

Tabela 113	Questão 28 – Eu dou a minha opinião para a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para melhorar o trabalho de divulgação e venda do artesanato da associação - Artesãos Associados.....	269
Tabela 114	Questão 29 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC vem até a minha associação e me ajuda, dá ideias para eu melhorar o meu trabalho - Artesãos Associados.....	269
Tabela 115	Questão 30 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para aumentar a minha renda do artesanato - Artesãos Associados.....	270
Tabela 116	Questão 31 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para que eu consiga vender os produtos em diferentes lugares que eu não conhecia antes - Artesãos Associados.....	270
Tabela 117	Questão 32 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para eu ter metas de produção de um certo número de peças artesanais por dia - Artesãos Associados.....	270
Tabela 118	Questão 33 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para que eu me sinta mais motivada para desenvolver as atividades do artesanato - Artesãos Associados.....	271
Tabela 119	Questão 34– O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo “Sustentabilidade” – Geral.....	271
Tabela 120	Questão 35– O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo “Competitividade” – Geral.....	272
Tabela 121	Questão 36– A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão? – Geral.....	272
Tabela 122	Questão 36– A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão? – Artesãos Independentes.....	272
Tabela 123	Questão 36– A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão? – Artesãos Associados.....	273
Tabela 124	Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes - Artesãos Independentes.....	273
Tabela 125	Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo? – Artesãos Independentes.....	273
Tabela 126	Questão 37– Você apoiaria e participaria mais se a Secretaria de Assistência Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo? – Artesãos Associados.....	273
Tabela 127	Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Geral.....	274
Tabela 128	Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Outras, quais – Geral.....	274
Tabela 129	Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Independentes.....	274
Tabela 130	Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Associados.....	275
Tabela 131	Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Geral.....	275
Tabela 132	Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Outras, quais – Geral.....	275

Tabela 133	Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Independentes.....	276
Tabela 134	Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Associados.....	276
Tabela 135	Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Geral.....	276
Tabela 136	Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Artesãos Independentes	277
Tabela 137	Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Artesãos Associados.....	277
Tabela 138	Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Por que – Geral.....	278
Tabela 139	Questão 1– Gestão do Artesanato – Organização.....	279
Tabela 140	Questão 2– Gestão do Artesanato – Estrutura.....	279
Tabela 141	Questão 3– Gestão do Artesanato – Estratégia.....	279
Tabela 142	Questão 4– Gestão do Artesanato – Direção.....	280
Tabela 143	Questão 5– Artesanato – Artesão.....	280
Tabela 144	Questão 6– Artesanato – Trabalho Manual.....	280
Tabela 145	Questão 7– Artesanato – Capital Social.....	280
Tabela 146	Questão 8– Artesanato – Coopetição.....	281
Tabela 147	Questão 9– Artesanato Sustentável – Âmbito Social.....	281
Tabela 148	Questão 10– Artesanato Sustentável – Âmbito Ambiental.....	281
Tabela 149	Questão 11– Artesanato Sustentável – Âmbito Territorial.....	281
Tabela 150	Questão 12– Artesanato Sustentável – Âmbito Econômico.....	282
Tabela 151	Questão 13– Artesanato Sustentável – Âmbito Político.....	282
Tabela 152	Questão 14– Competitividade no Artesanato – Capacidade de Produção.....	282
Tabela 153	Questão 15– Competitividade no Artesanato – Mercados.....	282
Tabela 154	Questão 16– Competitividade no Artesanato – Comercialização.....	283
Tabela 155	Questão 17– Competitividade no Artesanato – Agregação de Valor.....	283
Tabela 156	Questão 18– Proposição de um Modelo de Gestão – Valores.....	283
Tabela 157	Questão 19– Proposição de um Modelo de Gestão – Relações.....	283
Tabela 158	Questão 20– Proposição de um Modelo de Gestão – Processos.....	283
Tabela 159	Questão 21– Proposição de um Modelo de Gestão – Ações.....	284
Tabela 160	Questão 22– Proposição de um Modelo de Gestão – Resultados.....	284
Tabela 161	Questão 23– Estratégias e Ações a serem implementadas em um Modelo de Gestão.....	284

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AFE	Autorização de Funcionamento de Empresa
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
IAD	Instituto Alemão para o Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LOAS	Lei Orgânica de Assistência Social
MDIC	Ministério do Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio
MINC	Ministério da Cultura
NBR	Normas Brasileiras
PAB	Programa do Artesanato Brasileiro
PIB	Produto Interno Bruto
PPL	Pessoas, Planeta e Lucro
SCS	Secretaria de Comércio e Serviços
SEASC	Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICAB	Sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
USAID	Agência Internacional de Desenvolvimento do Governo dos Estados Unidos da América
VBR	Visão Baseada em Recursos
WCC	Conselho Mundial do Artesanato

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	20
1.2	RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE, CONTRIBUIÇÕES E SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	22
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	27
1.4	EVIDÊNCIAS DA PESQUISA E ESTRUTURA DO ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES E INOVAÇÕES.....	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	GESTÃO SUSTENTÁVEL.....	29
2.2	GESTÃO COMPETITIVA.....	40
2.3	ARTESANATO.....	47
2.3.1	Atributos necessários à gestão do artesanato sustentável	56
2.3.2	Atributos necessários à gestão do artesanato competitivo	58
2.4	IMPLANTAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO.....	62
2.5	CONSTRUCTOS TEÓRICOS DO ESTUDO.....	65
2.6	<i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	67
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	75
3.2	ABORDAGEM DA PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	78
3.3	TIPO DE PESQUISA.....	81
3.4	MÉTODO DE PESQUISA.....	82
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	84
4	ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO	90
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DOS QUESTIONADOS...	90
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	99
4.3	FORMA DE REALIZAÇÃO DA GESTÃO ATUAL DO ARTESANATO PELA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ.....	111
4.4	PERCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DO ARTESANATO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO.....	118

4.5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	136
4.5.1	Síntese dos elementos relevantes para efetuar a proposição de um modelo de gestão para o artesanato.....	169
4.5.2	Modelo de gestão proposto.....	174
4.5.3	Passo-a-passo para a implantação e acompanhamento do modelo de gestão..	182
4.5.4	Passo-a-passo para o monitoramento e acompanhamento do modelo de gestão.....	189
4.6	APLICABILIDADE DO ESTUDO.....	192
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	196
	REFERÊNCIAS.....	203
	APÊNDICES.....	214
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista preliminar para levantamento das variáveis de análise com os gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.....	215
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aos gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC.....	216
	APÊNDICE C - Questionário aplicado junto aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC.....	217
	APÊNDICE D - Classificação, Categorização e Técnicas de Produção Artesanal conforme Programa do Artesanato Brasileiro.....	221
	APÊNDICE E - Conceito de Artesão e Mestre-Artesão, Características dos Profissionais não Enquadrados como Artesãos e Formas de Organização do Artesanato conforme Programa do Artesanato Brasileiro.....	226
	APÊNDICE F - Conceito da Tipologia dos Materiais Utilizados no Artesanato e Categorização dos Tipos de Matéria-Prima do Artesanato conforme Programa do Artesanato Brasileiro.....	228
	APÊNDICE G - Localização geográfica e imagem da sede da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC.....	231
	APÊNDICE H - Transcrições dos roteiros de entrevista preliminar para levantamento das variáveis de análise com os gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.....	232
	APÊNDICE I - Transcrições dos roteiros de entrevista com os gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência	

Social do município de Chapecó – SC.....	237
APÊNDICE J - Tabelas do levantamento das variáveis de análise na entrevista preliminar com os gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.....	244
APÊNDICE L - Tabelas de dados pesquisados referente questionário aplicado junto aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC (Visão Geral e suas subdivisões: Artesãos Independentes e Artesãos Associados).....	247
APÊNDICE M - Tabelas do levantamento da percepção sobre os elementos e características para uma gestão sustentável e competitiva para o artesanato na entrevista com os gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.....	279

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo de introdução está organizado em uma contextualização da temática em análise e do problema de pesquisa do estudo, trata-se do desenvolvimento de soluções e inovações na forma de um modelo de gestão. Deve-se ressaltar que este estudo está alinhado com a linha de pesquisa Sustentabilidade em Organizações do Mestrado Profissional em Administração, pois tem a pretensão de estudo e proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.

É apresentada uma sinopse contendo os principais elementos e características do artesanato. São descritos quais os pontos que destacam a atividade de artesanato no contexto internacional, nacional e estadual. É apresentado um breve diagnóstico do artesanato em Chapecó - SC, abrangendo os indicadores da atividade que é estimulada pela Secretaria de Assistência Social do município.

Além disso, é apresentado um resumo com as principais noções e conceitos de gestão sustentável e competitiva que descrevem os fundamentos que sustentam as bases teóricas deste estudo. E ainda, exposta uma síntese dos principais conceitos de modelos de gestão, que é um componente abordado na contextualização para explicar a importância do objetivo deste estudo. Na continuação são descritos os objetivos da pesquisa que norteiam esta proposta, a relevância, originalidade e contribuições advindas do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A importância do tema artesanato em si caracteriza-se por ser uma atividade existente em todo mundo, considerada uma das mais antigas praticadas pelo homem. Na sua essência, o processo de produção é realizado pelo artesão, que tem a liberdade de definir seu ritmo de produção, utilização de matéria-prima, forma de produzir, definindo sua criação, por meio do seu saber e cultura (LIMA, 2005).

O artesanato alia o social, o econômico e o cultural do ser humano, gerando emprego e renda para uma parte da população mais necessitada, sendo um elo de desenvolvimento para este grupo no ambiente onde está fixado. No complexo conjunto eco-sócio-econômico existente no artesanato, observa-se a inclusão social, a importância da abordagem do ponto de vista ecológico e a sustentabilidade por meio do

seu desenvolvimento econômico (SACHS, 2008). Essa atividade movimenta a economia sendo uma fonte de labor e subsistência. Silva (2006) compreende que os ganhos oriundos das atividades econômicas do fazer manual do artesão concebem a oportunidade de inserção produtiva dos setores da população menos favorecidos.

O artesanato é uma atividade que está arraigada na cultura, nos hábitos de compra e uso da população brasileira. O produto Artesanato é tradicionalmente bem aceito e consumido pela sociedade. A comunidade observa o artesanato como um “produto seu”, um artefato do seu local, aquele que está em conformidade com o que gosta (FREEMAN, 2011).

A necessidade de um maior apoio das entidades de governança pública ou privada em prol da organização e desenvolvimento desta atividade denota que os artesãos necessitam ser amparados, em especial nos campos de atuação no qual exista maior dificuldade para seu desempenho. Buscar a transformação desta atividade, ao consolidar seu âmbito empresarial, econômico e sustentável, em decorrência da organização dos artesãos envolvidos, da concretização de sua estrutura comercial e distribuição com uma capacidade de produção efetiva, é um dos maiores desafios relacionados ao artesanato (SEBRAE, 2008).

Verifica-se a importância que o poder público tem em concentrar esforços conjuntamente com a classe artesanal, ao apoiar suas atividades por meio da promoção de programas de fomento e coordenação formal direta ou indireta, detectando suas necessidades, desenvolvendo políticas e buscando a obtenção de benefícios visando à sua manutenção e fortalecimento. Em relação a este tipo de apoio, ao desenvolver as iniciativas dessas comunidades e grupos, promove a coletividade, que é a melhor tática para ampliar as formas de competição em um mercado (SACHS, 2008).

Sachs (2008) observa que o aperfeiçoamento organizacional para o artesanato é tão primordial quanto o desenvolvimento de aptidões de produção de seus artefatos. Assim percebe-se desta forma que é imprescindível construir modelos e desenvolver estudos de caráter científico abrangendo aspectos relacionados às estratégias de gestão e organização direcionadas para área do artesanato. O conjunto dos principais temas: sociais, econômicos e culturais, que estão interligados ao artesanato justificam o desenvolvimento de iniciativas e ações visando à melhoria das condições dos artesãos por meio da aplicação de ferramentas mais técnicas, inclusive, de gestão (BOTELHO, 2005).

As ações e táticas oriundas de uma melhor gestão e organização para o artesanato podem alcançar diversos benefícios, como: uma melhor produção por meio do fortalecimento da cadeia produtiva, a divulgação e comercialização do artesanato envolvendo o marketing, a propaganda e a participação de feiras para enfrentar esse novo mercado consumidor, a inserção de princípios de qualidade e *design* por meio da aplicação de treinamento e capacitação. Freitas (2006) entende que oferecer uma maior orientação aos artesãos é importante para eles ampliarem seus mercados. Ações nesse sentido podem ser realizadas por meio de: análises, pesquisas e informações técnicas; *design* e desenvolvimento de novos produtos; transferência de tecnologia e processos; testes e experimentações; habilitação e aperfeiçoamento dos recursos humanos; promoção, exposição, comercialização da produção (BARROSO NETO, 1999).

Isso proporciona a possibilidade de uma abordagem de gestão mais sistemática e organizada por meio dos fundamentos da Administração a essas entidades, para que possam gerir com maior eficiência esta área, apresentar estratégias e ações que a transformem em uma atividade sustentável e competitiva. As pessoas de baixa renda e escolaridade que possuem a habilidade para o artesanato conseguem ser eficazes ao sobrepujar as limitações geradas pelo processo de globalização e suas implicações negativas no campo do trabalho para praticarem suas aptidões e alcançarem condições dignas de vida, são imperativas a ajuda externa para dinamizar sua capacitação na área de gestão (LIRA; GONÇALVES; CÂNDIDO, 2007).

O desafio desta pesquisa é alinhar a necessidade de aproximação do objeto de estudo, dentro dessa perspectiva e realidade. Foi proposto um modelo de gestão organizacional para a área do artesanato que destaca as suas características de competitividade e sustentabilidade com o propósito de contribuir para o incremento e evolução desta atividade.

1.2 RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE, CONTRIBUIÇÕES E SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A relevância deste estudo está associada à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato coordenado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó, destacando as características necessárias para construção de um modelo organizacional voltado à gestão sustentável e competitiva do grupo de artesãos cadastrados nesta secretaria.

Ressalta-se a importância da administração pública local em investir na relação com o ambiente artesanal por uma conexão de aprendizagem, conjuntura, intercâmbio e colaboração ao dinamizar melhores condições de inclusão social para os artesãos. Nesses projetos, parte dos beneficiados alcançam novas formas de sociabilidade e integração que derivam em oportunidades de inclusão social (NOVAES, 2008).

É necessário o incremento de aptidões de gestão, fundamentada pela introdução de um modelo organizacional, para que o artesanato possa conquistar condições mais favoráveis de acesso às melhorias e benefícios a serem aplicadas na atividade. Existe a necessidade de aprimoramento na gestão das associações do artesanato e aos artesãos como seus meios de produzir, a comercialização dos produtos artesanais no valor justo, a concepção de novas parcerias e a sua inclusão digital (FREEMAN, 2011).

Atualmente, os mercados são mais exigentes e buscam por diferenciação e unicidade dos produtos. Essas características peculiares elevam o artesanato como uma boa opção de consumo apreciada, sustentável e ao mesmo tempo competitiva. É imperativo ampliar a capacidade de gestão dos artesãos, visando ampliar sua relação com o mercado, consumidores e associar o processo produtivo com a comercialização (BARROS, 2006).

Para a Secretaria Municipal de Assistência Social que coordena o artesanato e tem como finalidade fomentar e estreitar o elo de auxílio ao grupo de artesãos cadastrados por meio de políticas públicas direcionadas à atividade, este estudo irá apoiar no seu desígnio de ser um agente organizador dos interesses destes artesãos junto ao poder público, a sociedade e ao comércio. O impacto das políticas públicas ampliadas por agentes envolvidos com o artesanato proporcionam efeitos que evidenciam como são viáveis as ações implantadas como estratégias de fomento ao trabalho, na renda e como seus reflexos podem influenciar na redução da desigualdade econômica e no avanço das condições sociais desses grupos (MORAES SOBRINHO *et.al.* 2012).

Para o município de Chapecó, como para a região Oeste de Santa Catarina e seus municípios vizinhos, a importância está na possibilidade de desenvolvimento dos mecanismos de valorização da atividade artesanal que são praticadas nessas localidades. O Poder Público local pode empreender seu papel de fomento, agregador e incentivador desse meio, ao possibilitar um maior suporte de expansão e desenvolvimento. Em uma acepção restrita, pode-se identificar o sucesso ou fracasso no desempenho de projetos dessa natureza, ao avaliar o valor de um programa social, comumente subsidiado por

recursos de cunho público e desenvolvido para deliberar sobre um determinado problema econômico e social (HOLANDA, 2006).

Cabe destacar a importância de incrementar estudos acadêmicos para a temática do artesanato. Sendo uma atividade econômica e social importante para as classes com menor poder de renda, considera-se um fator de resposta para os problemas estruturais, como o desemprego e a exclusão social. Os resultados de um estudo sobre um programa público para o artesanato no município de Aquiraz/CE relatou que desde sua implantação as artesãs beneficiadas confirmaram que cresceram em sua profissão, melhorando suas condições de vida e trabalho, refletindo em melhorias na comercialização de suas peças, de recursos e pretensões pessoais, reconhecendo os resultados positivos do programa (LEMOS, 2011).

Elkington (2001) instituiu os preceitos da sustentabilidade por meio de três pontos principais: a prosperidade econômica, a justiça social e a qualidade ambiental concebidas pelos três pilares distinguidos como *Triple Bottom Line*: pessoas – planeta – lucro. Nota que o significado de almejar um artesanato sustentável é a de obter a proposição de um modelo de gestão que permite traçar uma estratégia de sustentabilidade para aproveitar o seu caráter social (equidade para os artesãos, geração de trabalho digno), econômico (fonte de renda do artesão economicamente viável e sustentado e a utilização de materiais diversos proveniente de reciclagem) e cultural (manutenção dos valores culturais e históricos do artesanato) como parâmetros para o programa do artesanato local. Sachs (2002) revela que o artesanato pode ser entendido por ser um grupo heterogêneo que busca por meio das suas atividades, agregar o social – econômico – cultural.

Haugenauer (1983) entende a competitividade como a *performance* que se propaga por meio da posição que foi obtida pela organização no mercado em que atua em um certo momento, ela deriva da combinação de fatores como qualidade, preço, diferenciação dos produtos, entre outros componentes similares. A competitividade alcança a sua eficiência pela habilidade de uma organização e seus membros em produzir melhores produtos aos clientes no mercado do que seus competidores, dentro dos limitadores atribuídos por sua capacidade de gestão, financeira, tecnológica e comercial, sendo mensurável por indicadores de desempenho. Assim para alcançar um artesanato de âmbito competitivo, busca-se impulsionar essas atividades com uma maior interação entre mercados e clientes onde está inserida e adquirir uma vantagem competitiva ao aplicar estratégias e inovações desde o processo produtivo até as vendas,

sem perder as suas características sustentáveis de identidade social, histórica e cultural. A procedência de uma vantagem competitiva decorre de diversas atividades distintas que são executadas, como no projeto, na produção, no marketing, nas vendas ou no produto, elas que irão fornecer as bases para o posicionamento e a diferenciação (PORTER, 1989).

A originalidade deste estudo evidencia como uma estrutura organizacional voltada para a gestão do artesanato, coordenada por uma secretaria pública municipal, ao acrescentar estratégias e ações voltadas à sustentabilidade e competitividade, baseadas em conceitos teóricos da Administração e propostos em um modelo de gestão podem contribuir para melhorias com as condições de inclusão e competências, ao favorecerem o desenvolvimento econômico, social e cultural a esta atividade. Ao avaliar os programas e projetos governamentais desenvolvidos, é necessário haver a preocupação em adicionar a eficiência no emprego dos recursos disponíveis e aumentar a eficácia para alcançar as finalidades dos projetos (COHEN, 1993).

Cabe destacar que a contribuição deste estudo está na criação de um modelo de gestão organizacional que visa estruturar estratégias calcadas na sustentabilidade: econômica, social e cultural, como nos compostos do capital social e cooperação e em estratégias focadas na competitividade, interligadas a capacitação técnica, produção, comercialização, qualidade e *design*. Para Santos et.al. (2001) um modelo de gestão abrange uma estrutura própria de percepções filosóficas, ideias e ações administrativas que operam as técnicas gestão nas organizações.

Outra contribuição deste estudo serão os benefícios advindos do método de gestão que poderão ser absorvidos pela área do artesanato, que é o foco principal da finalidade dos resultados previstos e serão os elementos que podem mais ganhar adições em termos sociais, econômicos, culturais, mercadológicos e em capacitações. Entendem Moraes Sobrinho e Helal (2014) que a dinâmica de implantação de programas e políticas públicas neste contexto abrange múltiplos meios, mas seus principais efeitos apontam para valorizar o artesanato e o retorno da autoconfiança do artesão, colaborar para gerar trabalho e renda e estímulo à importância das identidades culturais e históricas.

Este estudo apresenta como contribuição empírica a proposição de um modelo de gestão operacionalizado via uma forma organizacional estruturada junto aos artesãos, como uma alternativa viável de melhoria na condição da qualidade de vida, trabalho, renda e desenvolvimento.

Ressalta-se que o tema apresentado tem seu foco no estudo para o aperfeiçoamento organizacional (modelo de gestão), uma vez que, o objeto deste estudo está ligado à área de concentração Sustentabilidade nas Organizações e a Linha de Pesquisa do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Com inter-relação direta a proposta de estudo almejada, a atividade artesanal pode ser alvo de atenção de estudiosos da Administração.

Como contexto para a pesquisa empírica, foi selecionado o município de Chapecó no estado de Santa Catarina e o setor do artesanato, por meio do cadastro de artesãos gerenciados pela Secretaria de Assistência Social do município (SEASC). Conforme informações obtidas na Prefeitura Municipal, os artesãos devem ser cadastrados junto à secretaria, identificando a tipologia dos seus trabalhos executados no cadastro, sendo administrado pela Gerência de Renda e Cidadania. Este grupo de artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC que será o principal objeto deste estudo.

Esse universo revela-se importante para ser observado e estudado em termos acadêmico e científico pela sua amplitude de aspectos sociais, econômicos e culturais, inseridos no seu contexto. Apesar do considerável apoio ao proporcionar contribuições relevantes ao artesanato, observa-se a existência de uma carência organizacional e de gestão para esta entidade e para a atividade.

Conforme dados obtidos da Secretaria Municipal de Assistência Social por meio da revisão cadastral realizada no ano de 2015, evidenciam-se indicadores de relevância e importância desta atividade: são 253 artesãos credenciados como unidades produtivas artesanais, sendo: 114 artesãos individuais recadastrados, 73 artesãos individuais novos cadastrados, 44 artesãos indígenas. Além de 06 associações ou grupos de artesãos com atuação coletiva, que reúnem 22 artesãos participantes, sendo que uma parte não identificada dos 114 artesãos individuais recadastrados na Secretaria pertence às associações, mas preferiram efetuar o seu recadastramento como individual. Quanto aos rendimentos mensais em 2014, 70% dos artesãos registraram um ganho médio mensal de 01 salário mínimo com a atividade de artesanato, 25% entre 1 a 3 salários mínimo, 4% entre 3 a 5 salários mínimo e 1% entre 05 a 10 salários mínimo. O volume total em vendas com feiras de artesanato organizadas pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC (SEASC) em 2013 movimentou R\$ 136.368,63, em 03 feiras realizadas: 8ª Mercoarte, Feira Mãos da Terra e Feira Natalina e em 2014, R\$ 63.159,00 na feira 9ª Mercoarte. Houve a participação dos artesãos em outros eventos pontuais realizado por

outras instituições e que abriam espaço para o artesão expor e comercializar seus produtos.

Diante desta conjuntura, identifica-se a necessidade de um estudo que pode colaborar com a *performance* da gestão de grupos de artesãos e considera-se como tema desta pesquisa identificar as características necessárias para construir um modelo de gestão com elementos de sustentabilidade e competitividade organizacional com intuito de apoiar a administração do artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social no município de Chapecó. Dessa forma parte-se da seguinte questão de estudo:

Quais são as características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral de estudo compreende:

Propor um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC.

São os objetivos específicos:

- a) Descrever como é realizada a gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó;
- b) Verificar a percepção dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social sobre a atual forma de gestão do artesanato em Chapecó;
- c) Identificar as características necessárias e relevantes na gestão do artesanato, para torná-lo sustentável e competitivo;
- d) Propor ações que contribuam para a gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.

1.4 EVIDÊNCIAS DA PESQUISA E ESTRUTURA DO ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES E INOVAÇÕES

Dentro deste contexto, observam-se algumas evidências da pesquisa, que permitem antecipar certos pontos para sua elaboração:

- a) O poder público local, representado pela SEASC, ao investir em uma relação com os artesãos baseada na organização, capacitação, intercâmbio e apoio estratégico podem aumentar as possibilidades de uma melhor inclusão social e econômica da atividade no município;
- b) A implantação por parte da secretaria municipal, de um modelo de gestão organizacional direcionado a esta para a atividade possibilitará uma melhor *performance* do escopo de ser um elemento de coordenação e organização dos interesses dos artesãos junto à esfera pública, a sociedade e ao comércio;
- c) Para o município de Chapecó e outras cidades da região Oeste de Santa Catarina, a aplicação de um modelo de gestão desta natureza vai elevar o grau de importância da atividade artesanal no contexto da inclusão social e econômica, em destaque para famílias de baixa renda;
- d) Cabe visualizar a importância de construir estudos de Administração nesta área, entendendo que o artesanato está inserido na economia e na sociedade;

O presente estudo está organizado de forma que no capítulo 1 é apresentada a introdução, contextualização do problema, objetivos, relevância, originalidade e contribuições da pesquisa. O capítulo 2 discorre sobre a fundamentação teórica para prover a base adequada para a constituição deste estudo. A fundamentação teórica trata de três grandes temas: a gestão sustentável, a gestão competitiva e o artesanato, abrangendo dentro da temática: os atributos necessários na gestão do artesanato sustentável, atributos necessários na gestão do artesanato competitivo e as ferramentas e métodos que contribuem para a implantação e estruturação de um modelo de gestão. Logo após apresenta-se o capítulo 3 que propõe a metodologia do estudo, subdividida em delimitação da pesquisa, abordagem, tipo e método da pesquisa e técnica e instrumentos de coleta e análise de dados. O capítulo 4 discorre sobre a análise e apresentação dos dados. O capítulo 5 conclui este estudo, uma vez que são apresentadas as considerações finais e posteriormente as referências e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte da pesquisa tem o objetivo de apresentar uma revisão bibliográfica com ênfase em periódicos publicados a partir dos anos 1990, para sustentar teoricamente as variáveis determinadas para elaboração do presente estudo. Primeiramente é apresentado o conteúdo relacionado aos conceitos teóricos: gestão sustentável, gestão competitiva e o artesanato. Após discorrendo sobre os atributos necessários na gestão do artesanato sustentável, atributos necessários na gestão do artesanato competitivo e as ferramentas e métodos que contribuem para a implantação e estruturação de um modelo de gestão. Dessa forma, apresenta o embasamento teórico que dá a sustentação a elaboração deste estudo.

2.1 GESTÃO SUSTENTÁVEL

Inicialmente pretende entender o conceito que envolve a sustentabilidade, suas dimensões, dando foco na sustentabilidade econômica, social e cultural. Após abordar os pilares do desenvolvimento sustentável, do capital social, da cooperação e a articulação da sustentabilidade com a gestão de organizações.

Conforme Callado e Fensterseifer (2009) “a palavra *sustentabilidade* vem do latim *sustentare*, que significa sustentar, suportar, ou seja, a possibilidade de uma organização garantir a sua continuidade e perenidade”. A noção de sustentabilidade pode ser mais bem entendida a partir de quando se atribui um sentido amplo a palavra “sobrevivência”:

O desafio da sobrevivência, sempre dominou o ser humano. Inicialmente, no enfrentamento dos elementos naturais; e mais tarde, sobretudo, agora no século XXI, no enfrentamento das consequências trazidas pelo imenso poder de transformação desses elementos acumulados pelo homem (ALMEIDA, 2002, p. 64).

O documento divulgado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, comumente reconhecida como Comissão Brundtland, foi que definiu o Desenvolvimento Sustentável como sendo aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades (BRAGA, 2009). Grande parte dos estudos, segundo Almeida (2002), afirma que a sustentabilidade é composta de três pilares que se relacionam: econômica, ambiental e social. Esses pilares são também conhecidos como *triple bottom*

line. A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas igualmente as atividades informais que provêm serviços para os sujeitos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos sujeitos.

O real significado da palavra desenvolvimento manifesta-se nos seguintes termos:

Caracteriza um estágio econômico, social e político de determinada comunidade, baseada em altos índices de rendimento dos fatores de produção: capital, trabalho e forma de apropriação de recursos naturais. Desta maneira, crescimento econômico não implica propriamente em desenvolvimento, mas simplesmente na expansão da escala de produção e dimensões físicas de um sistema econômico. Cabe salientar em sua essência a palavra desenvolvimento implica em sustentabilidade (SEIFFERT, 2009, p. 23).

Para Almeida (2002, p. 77), a adesão à busca da sustentabilidade, implica, portanto, “uma noção clara da complexidade e das sutilezas do fator tempo. Sobretudo, exige uma postura não imediatista, uma visão de planejamento e de operação capaz de contemplar, o curto, o médio e o longo prazo”.

Dentro da sustentabilidade, a conceituação do *Triple Bottom Line*, passa a existir nos estudos efetivado por Elkington (1994), conhecido na língua portuguesa como PPL (Pessoas, Planeta e Lucro). Apresentando uma análise individualizada, a dimensão Econômica, visa à concepção de empreendimentos sustentáveis e duradouros, sendo atrativos para seus investidores; a dimensão Ambiental, cuja finalidade é a influência mútua dos processos geridos e como se relaciona com o meio ambiente adequadamente causando menores danos; e a dimensão Social, cujo objetivo é estabelecer ações consideradas ajustadas para os trabalhadores, seus parceiros e a sociedade. Recentemente, foi considerada também, por alguns estudiosos, a inclusão do pilar cultural.

Em um enfoque mais recente sobre a sustentabilidade, Elkington (2001) abordou sobre o *Triple Bottom Line* detalhando melhor seu significado:

Mas o capitalismo sustentável necessitará mais do que apenas tecnologia e mercados que promovam ativamente a desmaterialização. Necessitaremos também definir radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeiras e físicas do capital, mas também do capital social, humano e natural (ELKINGTON. 2001. p. 76).

Conforme Sachs (2002, p. 35) uma sociedade é sustentável, quando “atende, respectivamente, aos critérios de viabilidade econômica, relevância social e prudência ecológica, os três pilares do desenvolvimento sustentável”.

Para Sachs (2004), o verdadeiro desenvolvimento sustentável é um método com duas linhas que devem ser combinadas:

“em termos econômicos, trata-se de diversificar e complexificar as estruturas produtivas, logrando ao mesmo tempo incrementos significativos e contínuos da produtividade de trabalho, base do aumento do bem-estar; em termos sociais, deve-se, ao contrário, promover a homogeneização da sociedade, reduzindo as distâncias sociais que separam as diferentes camadas da população (SACHS, 2004 p.26)”.

Sachs (2004) complementa que habitualmente o crescimento econômico causado pelas forças de mercado acarreta, mesmo que bem-sucedida economicamente, as decorrências sociais que são contrapostos aos resultados esperados, pois os diferenciais sociais crescem, havendo a concentração de riqueza e aumento da parcela da população que é marginalizada e excluída desse processo. Acontecendo tal fato, o crescimento econômico aliado a aumento da desigualdade social, considera-se que existe um “mau desenvolvimento”.

Para Manzini (2008) a sustentabilidade promove uma descontinuidade sistemática, uma coletividade que abrange um desenvolvimento contínuo, mas abranda seus coeficientes de produção e consumo material para uma condição natural e salutar, aperfeiçoando a qualidade de toda a atmosfera social e física, consolidada por meio de um processo de exercício social e de uma densa transformação, sendo: física (fluxos materiais e energéticos), equilíbrio econômico, institucional (a relação entre os atores sociais) e a ética, a estética e cultural (os valores e julgamentos sobre a qualidade que lhe oferecerão validade social).

Manzini (2008) explica que ultimamente há um intenso e influente fator de mudança que é o evento de que os limites do planeta tornam-se manifestos. Uma vez que a degradação ambiental prossegue, apresentando-se sob outros formatos como saturação de mercado (demanda restringida), baixo nível de emprego (chances de trabalho limitadas), recursos limitados, emigração e questões sociais (limites demográficos e sociais).

Posteriormente Sachs (2007) colaborou para a temática, identificando e explorando as cinco dimensões da sustentabilidade:

- a) Sustentabilidade econômica: atrelada a gestão dos recursos de forma mais eficiente e adequada;
- b) Sustentabilidade social: atrelada ao equilíbrio e a igualdade social, ou busca a redução das diferenças entre os ricos e os pobres em uma sociedade;

- c) Sustentabilidade ecológica ou ambiental: atrelada aos recursos disponíveis no planeta e sua manutenção e renovação, sobre as restrições na utilização de combustíveis fósseis, diminuição da quantidade de resíduos e dos efeitos da poluição, consciência nos limites de consumo de materiais, novas tecnologias e normas que promovem a proteção ambiental;
- d) Sustentabilidade espacial ou territorial: atrelada a um desenho estrutural entre rural e urbano com maior equilíbrio;
- e) Sustentabilidade cultural: atrelada às alterações combinadas e conforme a estrutura de cada contexto social e ecológico existente;

Para Sachs (2008, p.15-16) os seus cinco pilares do desenvolvimento sustentável são:

- a) Social, fundamental por motivos intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do planeta;
- b) Ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos);
- c) Territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
- d) Econômico, sendo a viabilidade econômica *a conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam;
- e) Político, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; (SACHS, 2008, p.15,16).

Elkington (2001) estabeleceu uma análise sobre a sustentabilidade nos negócios, baseadas em três pilares: econômico, ambiental e social, explicando a estrutura dos capitais formados em cada um desses pilares. Iniciando sua análise pelo pilar econômico, afirmou que além do capital físico (equipamentos e fábricas) e o capital financeiro, os empreendimentos sustentáveis iriam se atentar mais para o capital humano, representado na capacidade e no conhecimento dos indivíduos pertencentes à organização perfazendo o seu desenvolvimento. No pilar ambiental, os empreendimentos sustentáveis dariam foco para seu capital natural, sendo que este representava a riqueza natural pertencente a essa organização e seus benefícios por meio da sustentação do seu ecossistema. E no pilar social, os empreendimentos sustentáveis buscariam suprir as expectativas e necessidades dos indivíduos, com saúde, educação e criação de riquezas, o que considerou como o capital social. Na sua concepção, os critérios de análise quantitativa do capital natural e social seriam contabilizados pelas organizações em seus relatórios de sustentabilidade, uma vez que as questões importantes como custos e margens de lucro sustentáveis ou taxas de inovação

competitiva em longo prazo, serão relevantes ao mesmo patamar financeiro e econômico dos empreendimentos. Ele percebeu a partir dessas observações, que os três conceitos principais da sustentabilidade seriam analisados pelos critérios contábeis, por exemplo, além dos custos econômicos, os custos sociais e ambientais seriam considerados com a mesma proporção.

Para Elkington (2001), o capital natural de uma organização estava baseado nos recursos naturais que ela possuía, não apenas em uma visão financeira, mas por meio de um conceito de riqueza natural, contabilizando os impactos positivos desses recursos sobre o ecossistema da fauna, flora, água, solo, atmosfera, entendendo como os negócios influenciam os recursos naturais e como esse capital natural afetaria a organização. Dentro dessa abordagem, as ações para ciclo de vida sustentável dos seus produtos e serviços, utilização de energia, consumo de água e materiais, geração de lixo, critérios éticos de gestão, entre outros aspectos pertinentes que representam a sustentabilidade, poderiam ser mensurados e avaliados sob um ponto de vista de um empreendimento ou organização.

Elkington (2001) discorre que a sustentabilidade social depende de uma série de atitudes que são fundamentais para se consolidar, “relações com a comunidade, segurança do produto, iniciativas de treinamento e educação, suporte financeiro, donativos em forma de dinheiro e tempo e geração de empregos para grupos menos favorecidos” (ELKINGTON, 2001. p. 92), abrangendo mais indicadores sociais que podem ser desenvolvidos como:

[...] testes em animais, vendas de armamentos e outros itens militares, relações com a comunidade, empregos para as minorias, direitos humanos, impactos sobre os indígenas, envolvimento em energia nuclear, marketing irresponsável, direitos da terra, regimes opressivos, contribuições políticas, relações de mercados comuns, salários e condições de trabalho, direitos das mulheres (ELKINGTON, 2001, p. 93).

Para Manzini (2008) a sustentabilidade social acena-se às condições sistemáticas uma vez que as atividades humanas não contrariam aos fundamentos da justiça e da responsabilidade com relação ao futuro, atendendo atual distribuição e futura disponibilidade de espaço ambiental. Esse espaço ambiental é a expansão territorial indispensável para sustentar um processo sócio técnico neste igual espaço de uma maneira sustentável. Essa atmosfera sugere uma pessoa, cidade, país deve dispor para viver, produzir e consumir sem propiciar acontecimentos irreversíveis de degradação.

A sustentabilidade cultural abrange a cultura e a sociedade, compreendendo o seu modo de vida, os seus valores, as tradições e a história locais. Sendo que a

preservação e valorização das culturas tradicionais, da sua história regional, da educação, do desenvolvimento das pessoas, da participação política igualitária e seu modo de refletir e atuar baseada na sustentabilidade.

Barros (2008) explicou o quanto é complexo o contexto da cultura e da diversidade e como eles se articulam com o desenvolvimento humano. Essa importância da sustentabilidade cultural pode ser observada por meio que “a cultura se revela como protagonista e não apenas figurante de políticas de desenvolvimento humano” (BARROS, 2008, p. 20), enfatizando esses pontos:

- a) cultura cruza todas as quatro modalidades de capital e todas as dimensões do capital social de uma sociedade;
- b) cultura se faz presente em todos os componentes básicos do capital social, como a confiança, o comportamento cívico, o grau de cooperação;
- c) cultura engloba valores, percepções, imagens, formas de expressão e comunicação e muitos outros aspectos que definem a identidade das pessoas, dos grupos e das sociedades (BARROS, 2008, p. 20).

Almeida (2002) entende que organizações sustentáveis são aquelas que fundamentam seus métodos e linhas gerenciais de forma a acolher os critérios de se constituírem economicamente viáveis, mas conservando o poder de competição no mercado, dando prioridade aos conceitos de Ética, de Responsabilidade Social, de Transparência e de Governança Corporativa, onde as ações concretizadas incentivem a melhoria da qualidade de vida e bem-estar de seus públicos interessados (*stakeholders*) em todos os seus produtos, serviços e processos. Borger (2013) complementa que o advento de um incremento econômico não se ampare sem uma contrapartida no desenvolvimento social e ambiental, assim como, planos e projetos sociais ou ambientais nas organizações não se manterão se não existir um balanceamento econômico nos processos.

Transferindo esse conceito de organização sustentável para as entidades que atuam nos parâmetros da responsabilidade governamental, existem as organizações que atuam como um suporte alternativo no combate para as questões dos problemas sociais, incentivando o estabelecimento dos empreendimentos com fins sociais, que programa ações empreendedoras ao fomentar as transformações sociais (ALVES JÚNIOR; FONTENELE, 2009). Schindler e Naigeborin (2004) entendem que esse desempenho dos empreendedores sociais que produz o desenvolvimento sustentado, a qualidade de vida e a transformação dos padrões estabelecidos. São atuações sociais que favorecem grupos menos privilegiados, proporcionando chances reais de mudança de esferas tradicionalmente afastadas das principais agendas nacionais.

Alinhado à gestão da sustentabilidade, o conceito de capital social foi abordado na academia por vários estudiosos como uma linha de pensamento considerado como um elemento de caráter social e cultural impulsionador do desenvolvimento econômico.

Entre seus principais pensadores, Bourdieu (1980) é considerado o precursor da linha contemporânea dessa abordagem teórica. Na sua visão, os capitais cultural e social, conforme fatores específicos podem transformar em capital econômico. Onde há um capital social maior existe uma melhor aplicação dos recursos econômicos (do capital econômico) e das habilidades humanas (capital cultural). A partir desta constatação, Bourdieu (1980) conceituou:

O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas [...] à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. [...] O volume do capital social que um agente individual possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar, e do volume de capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado (BOURDIEU, 1980, p. 65).

Para Bourdieu (1980), a obtenção e a transferência do capital social apenas são admissíveis com a existência da confiança, solidariedade e reciprocidade. Destacou que a composição das redes de relações sociais, não é meramente natural, mas são formadas conforme as ações estratégicas, individuais ou coletivas, conscientes ou inconscientes.

Panbianco (1990) por sua vez, afirma que uma instituição não serviria para atender e realizar as aspirações individuais de seus membros. Ao contrário, ela responde as demandas do ambiente uma vez que ela está inserida, por meio da conciliação das respostas particulares de seus membros em um conceito coletivo e de cooperação, preservando o equilíbrio das forças individuais em prol maior do conjunto da organização e do imperativo para sua preservação.

Putnam (1996) demonstrou em sua obra *Comunidade e Democracia*, que a existência de uma falta de confiança entre os indivíduos era o fator que mais atrapalhava a criação e manutenção de instituições sociais com foco no desenvolvimento econômico.

A partir de Putnam (1996), entendeu-se que os sujeitos inseridos no processo de produção e que detém o conhecimento e as técnicas, criam instituições por meio de seus relacionamentos sociais. Essas instituições formalizam sistemas de regras, normas, valores e processos, que se tornam historicamente instituídas, estando disponíveis a esses sujeitos para melhorar (ou não) o acúmulo de capital e o aumento de sua

produção. No seu entender, o número de instituições cívicas existentes, denotaria o empenho da sociedade e seus indivíduos na formação de estruturas sociais e democráticas de colaboração e participação, promovendo um vínculo harmonioso e a confiança entre seus membros, desenvolvendo sua eficiência e reduzindo os fatores negativos que advém do individualismo, do autoritarismo e do oportunismo.

Robert Putnam (1996) comentou com maior profundidade sobre esses elementos, explicando que o significado do termo capital social são as “características da organização social como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas” (PUTNAM, 1996 p. 177).

Para Evans (1996) que discorreu em seu artigo *Government action, social capital and development* sobre as atuações do Estado compreendidas como políticas, abrangendo os agentes sociais com apoio em ensinamentos técnicos e sociais, por meio de programas e ações do governo apresentados a populações em regiões mais deficientes como exemplo, com a finalidade promover o engajamento e estrutura das comunidades, gerando novas opções econômicas. Evans (1996) explanou isso em sua obra:

[...] normas de cooperação e redes de engajamento cívico entre cidadãos comuns podem ser promovidas por agência públicas e serem usadas para fins desenvolvimentistas [...] pode a sinergia ser construída por um caminho curto, ou isto requer historicamente fundações normativas e institucionais profundas [...] sinergia torna-se uma possibilidade latente na maioria dos contextos, esperando para ser trazida à vida pelo empreendimento institucional [...] formar organizações eficazes para gerar desenvolvimento (EVANS, 1996, p. 1119, 1120, 1124, 1125).

Os conceitos de Evans (1996) indicam que o Estado, com essas táticas e ações de criação de uma sinergia, estruturada na confiança e colaboração, que atuaria com atos institucionais que favoreceriam a ascensão do desenvolvimento local e seu maior relacionamento institucional com os indivíduos, promovendo a sua inclusão direta e participativa, apoiando a constituição das redes entre o Estado e a Sociedade, como uma maneira de construir os fundamentos característicos dessa abordagem teórica.

Posteriormente, Fukuyama (2001) associou a ideia de capital social à cultura humana da cooperação e confiança, definindo como:

[...] um conjunto de valores ou normas informais partilhados por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si. Se espera que os outros se comportem confiável e honestamente, os membros do grupo acabarão confiando uns nos outros. A confiança é o lubrificante, levando qualquer grupo ou organização a funcionar com maior eficiência. (FUKUYAMA, 2001, p.155).

Por meio de um processo de políticas e ações públicas em prol do incremento da coletividade e cooperação mútua, executado por instituições fortes e representativas, dentro de um ambiente de sinergia entre governo e sociedade, são fortes os elementos que promovem a participação dos sujeitos envolvidos em prol do desenvolvimento econômico, caracterizando a importância do capital social. Esse processo está baseado em relacionamentos, entre as redes e na cooperação, que busca exercer uma competitividade por meio de alianças estratégicas e avanço da confiança entre os agentes, aglomerados ou arranjos produtivos locais.

Cassiolato e Lastres (2003) abordaram sobre o conceito de arranjos e sistemas produtivos inovativos locais e sua relação com a competitividade na organização. Os arranjos produtivos locais são agrupamentos territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - focados em um conjunto característico de atividades econômicas - que exibem conexões mesmo que elementares, abrangem a participação e a influência mútua de organizações - desde produtoras de bens e serviços até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras ou clientes - e suas formas de representação e associação.

Para Cassiolato e Lastres (2003) os sistemas produtivos e inovativos locais são os arranjos produtivos em que interdependência, articulação e conexões sólidas derivam em intercâmbio, cooperação e aprendizagem entre seus membros, gerando uma maior capacidade inovativa, influenciando a competitividade e o desenvolvimento local. Tais sistemas e formas de articulação são formais ou informais.

Sachs (2004a) reforça esse conceito que o fortalecimento de empreendimentos como os arranjos produtivos locais representam uma melhoria na *performance* de uma estratégia de desenvolvimento econômico aliado ao social, objetivando a geração equitativa de emprego e renda. Esses empreendimentos na sua essência reúnem todas as condições de autoconfiança, confiança mútua e confiança dos empreendedores nas instituições públicas que as apoiam, que são fatores primordiais para aliar a cooperação ao lado da competição, “o fortalecimento dos arranjos produtivos locais é da maior importância para as indústrias de origem artesanal, naturalmente intensiva em mão de obra (SACHS, 2004a, p.4)”.

Conforme Lorange e Roos (1996) que discorrem em sua obra sobre um dos movimentos iniciais da competitividade organizacional. As alianças estratégicas entre organizações são estruturadas em um comprometimento entre as partes, uma cooperação baseada em projeto ou em investimento de capital. Tem como

características principais o seu grau de cooperação entre as organizações, a contribuição de cada um delas na cadeia de valor, o seu alvo geográfico e a sua escala de transações no mercado.

Yoshino e Rangan (1996) afirmam que em uma aliança estratégica, os seus membros continuam independentes após a estruturação da aliança; dividem os benefícios advindos e controlam a *performance* dos afazeres especificados, sempre contribuindo nas áreas mais estratégicas. Casarotto Filho e Pires (1998) complementam essa ideia explicando que para existir essa cooperação, deveriam incentivar o livre fluxo de informações entre as organizações, a troca de ideias, a criação de uma visão estratégica definindo a forma de atuação, a análise e o tratamento de problemas originando soluções conjuntamente e o significado dessas contribuições entre os membros. Ao reconhecer os predicados da cooperação, seus membros entenderiam que significaria o abandono do individualismo e reconhecer a tolerância aceitando que seu concorrente direto é semelhante perante a organização.

Aprofundando tais conceitos sobre a cooptição, Nalebuff e Brandenburger (1996) demonstraram que as ligações entre a cooperação e a competição estão mais dinâmicas e relacionadas dentro das organizações. Nas alianças estratégicas, os parceiros ao atuarem na forma da cooperação, criam ganhos entre si, sem deixar de competirem, buscando também seus resultados individuais. Resumindo o conceito de cooptição:

Pensar em termos de competição e cooperação – pensar cooptição – já beneficiou inúmeras transações. Em alguns casos que [...] derrotar um concorrente foi a melhor estratégia, e o resultado foi ganhar-perder. Mas em outras vezes a melhor estratégia teve diversos vencedores [...] a cooperação é um fator tão importante para o êxito dos negócios quanto à competição [...] a estratégia certa foi uma questão de saber identificar tanto os elementos competitivos quanto os cooperativos em suas interações [...] a cooptição reconhece que os relacionamentos de negócios têm mais de um aspecto [...] é parte do que faz da cooptição uma ideia tão poderosa. Ela é otimista sem ser ingênua. Estimula a ação ousada, no mesmo passo que lhe ajuda a evitar armadilhas. Encoraja a adoção de uma atitude benevolente [...] ao mesmo tempo em que mantém seu raciocínio firme e lógico [...] mostrando o caminho para novas oportunidades, a cooptição estimula a criatividade [...] procurando meios e modos de aumentar o bolo, ela torna os negócios mais lucrativos e mais gratificantes pessoalmente. Desafiando o status quo, a cooptição ensina que as coisas podem ser feitas diferentemente – e melhor (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p 298).

Casarotto Filho e Pires (1998) discorreram sobre a formação de alianças estratégicas em organizações menores, assinalando que possuem maiores problemas ou obstáculos para concorrerem isoladamente, no seu entendimento, as organizações menores se unem em um tipo de aliança com objetivos amplos ou mais limitados, como

por exemplo, em um consórcio para produção de determinado produto específico, ou outras possibilidades como valorização de um produto ou marca, desenvolvimento de novos tipos de produtos, formas de comercialização, exportações ou implantar um padrão de qualidade. Essas alianças podem ter uma gestão estruturada por uma organização maior, mais representativa, tendo uma grande flexibilidade de atendimento de peças diferenciadas, o que acrescenta maior valor dentro da cadeia.

Portanto, é considerada favorável a utilização de sistemas de redes de cooperação ou colaborativas para fortalecer as organizações de caráter social, mas necessitando também uma abordagem de modo empresarial ao empreendimento com essas características. Mance (2005) explica de forma detalhada as vantagens do emprego de conceitos como a aliança estratégica, a cooperação e a colaboração em organizações de cunho social, sem perder a noção que esta é uma atividade econômica, que necessita estar alinhada ao mercado e a formas de competição:

[...] O conjunto das iniciativas de economia popular e solidária acompanhadas pelas comunidades [...] pode resultar no fortalecimento e consolidação dessas iniciativas, difundindo alternativas consistentes de enfrentamento das causas geradoras da pobreza e da exclusão social [...] elas operam no sentido de atender demandas imediatas da população por trabalho, melhoria no consumo, educação, reafirmação da dignidade humana das pessoas e do seu direito ao bem-viver. Ao mesmo tempo, elas combatem as estruturas de exploração e dominação responsáveis pela pobreza e exclusão. E, igualmente, começam a implantar um novo modo de produzir, consumir e conviver em que a solidariedade está no cerne da vida [...] Mas não basta apenas boa-vontade e solidariedade para que a economia solidária possa florescer. Ela é igualmente uma atividade econômica e, como tal, requer um adequado tratamento dos fatores produtivos e de gestão empresarial, assegurando-se a qualidade dos produtos e serviços, ajustando-se adequadamente o custo e o preço das mercadorias, projetando-se corretamente o Plano de Negócio de cada empreendimento para que gere algum excedente a ser solidariamente compartilhado e se mantenha sustentavelmente, operando com uma boa logística de distribuição e comercialização, potencializando o consumo [...] A solidariedade econômica [...] tem se mostrado a melhor forma de gerar soluções coletivas de sustentabilidade para os empreendimentos [...] considerando-se os fluxos econômicos que os permeiam e as cadeias produtivas em que estão integrados (MANCE, 2005, p. 1, 4,5).

Esse conjunto gestão e sustentabilidade nas organizações suscitam um conjunto de aspectos que identificam que é imperativo buscar uma melhor habilitação dos fatores gerenciais nessas entidades empreendedoras sociais. Para a McKinsey & Company (2001) entende em ampliar os planos para gerar receitas, capacitação dos recursos humanos da entidade e seus membros, aproximar os membros e a organização, constituir ações de comunicação, sistematizar a avaliação dos resultados e estruturar uma gestão hábil e competente. A admissão desses e outros aspectos no plano

estratégico das organizações instituem um formato que garante a inserção da sustentabilidade na gestão das organizações (CORAL, 2002).

Após o entendimento dos aspectos relacionados com a gestão sustentável, para inter-relacionar posteriormente com o tema artesanato, na sequência, será descrito sobre as bases conceituais que envolvem a gestão competitiva.

2.2 GESTÃO COMPETITIVA

Ao discorrer sobre a competitividade, as formas de obter a vantagem competitiva por meio dos processos organizacionais e seu desempenho, como congregar essa linha teórica de competitividade na base da gestão de uma organização, a competitividade está diretamente ligada à eficiência. Evidencia Degen (1989):

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento [...] Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente (DEGEN e MELLO, 1989, p.106-107).

Cabe destacar inicialmente os estudos de Porter (1989), que iniciará esta abordagem sobre gestão competitiva e posteriormente a visão da VBR (Visão Baseada em Recursos) que é compreendida como um dos aportes teóricos para o alcance da vantagem competitiva.

Os preceitos da concorrência e como contrair uma vantagem competitiva em um setor foi determinado pelo Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1989), essas forças aspiravam seguir um método que consente abranger as estruturas de funcionamento da indústria e ajusta a organização no rumo das ações para obter a vantagem competitiva. Elas abrangiam cinco predicados estruturais que eram as forças competitivas: a) poder de negociação de fornecedores; b) entrantes potenciais; c) poder de negociação de compradores; d) produtos substitutos; e) rivalidade entre os concorrentes. Dentro desse escopo, Porter (1989) pondera sobre o funcionamento da teoria:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa ou organização consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação [...] valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar (PORTER, 1989. p.2, grifo meu) [...] As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria ou setor porque influenciam os preços, os custos, e o investimento necessário (PORTER, 1989. p.3) [...] Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá á longo prazo (PORTER, 1989, p.7).

Entendia Porter (1989) que combinando as cinco forças competitivas com sucesso e ao instituir uma posição benéfica, elas poderiam incrementar três formas de estratégias genéricas internamente: a) a liderança em custo - abrange a direção em atuar com o custo no menor nível possível; b) a diferenciação - compõe uma forma de ofertar produtos, serviços ou ambos, dentro de um específico e singular aspecto que obtém valor para os seus clientes e potenciais no futuro, considerada uma forma de se proteger das forças competitivas concorrenciais; e c) o enfoque - seleciona um foco reservado, escolhe um determinado agrupamento de compradores, certa área do mercado consumidor em especial ou uma fração específica da linha de produtos e serviços. Essa estratégia de enfoque pode ser estruturada pelo custo ou pela diferenciação. Essas estratégias genéricas internas denotam a forma de garantir o posicionamento.

Porter (1989) complementou especificando que as estratégias genéricas significavam o seu posicionamento, contudo, uma análise simplória do posicionamento não tem a capacidade de capturar qual a sua vantagem competitiva. Para possuir essa vantagem, deve estar conectado a obter um valor agregado nos seus produtos e serviços. Dentro do conjunto de valores, analisar a força de cada atividade no crescimento de valor, assim descobrindo e escolhendo as atividades de maior valor adicionado. Porter (1989) explica melhor essa ocorrência:

O instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-las é a cadeia de valores, que divide uma empresa ou organização nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto (PORTER, 1989, p. 23. **grifo meu**).

A competitividade nas organizações está pautada na estratégia utilizada pela capacidade de competir, reunindo fatores que comprovam a existência do produto, da concorrência, do mercado, dos consumidores e da lei da oferta e demanda. Seguindo o aporte teórico da competitividade, as pesquisas de Penrose (1959) foram entendidas por estudiosos de estratégia como o marco inicial da VBR (RUGMAN; VERBEKE, 2002). Penrose (1959) recomendava a importância de um grupo de recursos únicos, determinados pela administração, para a promoção do desempenho de uma organização.

Foi a partir do desenvolvimento dos estudos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991) entre as décadas de 80 e 90, que resgataram a conjuntura teórica da VBR aprofundando os seus conceitos básicos. Para Wernerfelt (1984) a origem da vantagem competitiva está, inicialmente, nos recursos e capacidades desenvolvidas e sob o controle das organizações e, após, secundariamente, na estrutura de mercado e competição onde estão posicionadas. Barney (1991) demonstrou que a distinção dos

recursos estratégicos, causadores de um diferencial competitivo criando uma vantagem para as organizações. Necessitam cumprir a quatro condições fundamentais: 1) terem valor; 2) ser raros ou escassos; 3) ser complexos de copiar; e 4) ser complexos de substituir. Com a finalidade de obter uma vantagem competitiva sustentável, conseguindo retornos e desempenhos elevados perante a competição, a VBR identifica a opção de um conjunto de recursos exclusivos, ajustados em capacidades e aptidões que harmonizem o atingimento desta vantagem (FAHY, 2000).

Na década de 1990, o estudo das competências essenciais nas organizações de Prahalad e Hamel (1990), pode ser considerado uma linha pertencente à teoria VBR, pois aprecia em seus estudos que a *performance* elevada é um elemento decorrente, de forma primária, dos predicados básicos internos da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para Prahalad e Hamel (1990) a competitividade resulta de uma habilidade de construir as competências essenciais para uma organização. Constituindo em uma capacidade de gestão que deve encontrar as reais fontes de vantagem competitiva transformando essas habilidades de produção, de processos e dos recursos humanos em competências que capacitam os indivíduos de se adaptar rapidamente às novas oportunidades geradas. Entendem que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, é a consistência da alocação de recursos e o desenvolvimento de uma infraestrutura administrativa adequada que irá sustentar uma conjuntura estratégica, criando uma cultura de gestão, de trabalho em equipe, a capacidade de mudança e uma pretensão de compartilhar recursos entre seus membros por meio das alianças, protegendo as competências próprias pensando em longo prazo.

Prahalad e Hamel (1995) complementaram posteriormente um princípio básico e necessário para que uma competência de uma organização seja considerada essencial. Ter seu valor percebido pelo cliente, oferecendo um aporte considerável para o valor compreendido pelo cliente, apresentando um benefício essencial. Os clientes que definem uma competência essencial da organização e essa definição que vai indicar sua preferência por um produto ou serviço, pagando mais ou não.

No entendimento de Teece, Pisano e Schuen (1997) ao discorrerem sobre o conceito das capacidades dinâmicas, explicam que as organizações com maior grau de competitividade são aquelas que mais rapidamente tem um poder de resposta, apresentando inovação e flexibilidade, aliando pontos como a sua capacidade de gestão e as competências internas e externas, elementos que tornam elas mais eficazes. Sendo que as “capacidades” significam o papel da gestão estratégica em adaptar e integrar as

competências existentes fazendo a relação com as alterações com o ambiente e o “dinâmico” é a sua capacidade de renovar suas competências.

Teece, Pisano e Schuen (1997) complementam que essas competências envolvem as aptidões de gestão implantadas que são difíceis de serem imitadas, no ponto de vista organizacional, funcional e de inovação. Em conjunto com novos produtos e processos, fatores de produção, recursos humanos e a disseminação da aprendizagem organizacional.

Teece, Pisano e Schuen (1997) concluem a base do conceito da teoria nessa interação da capacidade adaptativa da organização frente ao dinamismo existente no ambiente competitivo, ou seja, como elas podem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva em um ambiente em constante mutação.

A composição dos estudos sobre a competitividade e a vantagem competitiva remete ao entendimento que a eficácia para o alcance do sucesso competitivo é o de concorrer em vantagem aos seus concorrentes diretos e indiretos, quem possui a maior competitividade em determinada área há possui por meio da vantagem competitiva. Haguenaer (1983) constata que de forma geral, a competitividade é a *performance* que se apresenta pela posição obtida pela organização em um mercado em certo período, originada pela associação de um grupo de fatores como qualidade, preço e nível de distinção dos produtos.

Os pressupostos da competitividade vêm da função e da aptidão de competir de uma organização, que pressupõe, entre outros elementos, existirem concorrentes, mercados-alvo, produtos iguais ou substitutos, sujeitos a lei da oferta e demanda. A competitividade está atrelada a forma de atuação de uma organização, que por meio de seu desempenho, busca a obtenção do sucesso comercial. Haguenaer, Ferraz e Kupfer (1996) determinam a competitividade como a competência do empreendimento em estabelecer e praticar táticas concorrenciais permitindo expandir ou manter, de forma contínua, uma posição sustentável no mercado em que atua. Assim a competitividade tem uma relação direta e está intimamente ligada ao desempenho e a *performance* da organização, por meio das estratégias empregadas para alcança-las.

Conforme Machado-da-Silva e Fonseca (1996) formularam uma abordagem a partir dessas correlações.

A ideia de competitividade implicitamente supõe conflito e rivalidade, o que dificulta a sua adequada apreensão. Em economia, ela pode ser abordada tanto no âmbito do Estado, representada na competitividade macroeconômica, como no âmbito organizacional, cerne da competitividade microeconômica. Quando se privilegia o plano micro, o tratamento recai

sobre as características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p. 36-37).

Machado-Da-Silva e Barbosa (2002) discorrem sobre a distinção que torna mais acentuada em face ao entendimento da competitividade fundamentada em indicadores técnicos, as organizações funcionam em níveis diferenciados de pressões ambientais, técnicas e institucionais, conforme suas atividades, setor que trabalham e do grau de referência ambiental. Essas pressões impactam na escolha de estratégias, que condicionam o formato de competição e as características conjunturais das organizações. Essa abordagem gera a estrutura da competitividade organizacional na visão de Machado-da-Silva e Barbosa (2002):

[...] a competitividade organizacional está ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para alcançar os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade. A competitividade, nessa faceta da dimensão contextual, seria avaliada por meio de indicadores quantitativos de qualidade, produtividade, eficiência e desempenho econômico (MACHADO-DA-SILVA, BARBOSA, 2002, p. 9).

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) explicaram que além do seu lado econômico, outros aspectos podem influenciar a competitividade de uma organização.

A avaliação da competitividade com base em indicadores de desempenho econômico tem limitado o conceito à dimensão da eficiência operacional. Sob essa ótica, a competitividade seria derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades que podem ser econômica ou financeiramente mensuradas. Entretanto [...] a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores econômicos, mas também de uma conduta socialmente valorizada que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no contexto ambiental [...] as organizações precisam estar atentas às transformações ambientais [...] de diferentes ordens – políticas e sociais, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes no mercado, em padrões de consumo e nos indicadores econômicos – afetam os padrões de competitividade [...] e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações (MACHADO-DA-SILVA, BARBOSA, 2002, p.1, 2).

As condições para alcançar uma vantagem competitiva sustentável são: pela percepção do cliente na distinção em qualidades importantes, diferenças de capacidades entre os concorrentes e a qualidade de durar no tempo. Observa-se que as prioridades ou as vantagens competitivas são determinadas como um sistema consistente de qualidades de *performance* pelo qual colaborará para o crescimento da competitividade de uma organização (CASTRO; SANTOS; SILVA 2008).

Mintzberg e Quinn (2001) abordaram a estratégia como um fator importante para a competitividade da organização, uma vez que consideram um processo

organizacional composto de duas fases. A primeira fase, a formulação e a segunda, a implementação. No trabalho para a formulação da estratégia constitui três conceitos: estratégia do posicionamento, estratégia empreendedora e ideologia central. A estratégia do posicionamento está fundamentada para que uma organização cresça. Necessita localizar uma posição que capacite esta para melhor defender-se contra as forças que conduzem a competição em sua área ou mercado, como influencia-las a seu benefício. A estratégia empreendedora abrange a formulação da visão de futuro, marcando a direção da organização e estabelecendo um significado alinhado a sua estratégia. A ideologia central refere-se aos atributos duradouros, os princípios e a identidade, aquilo que une a organização, a partir desta conexão estabelece metas para seu crescimento sempre fiéis a esses valores. Na segunda fase, implementação da estratégia, acontece à escolha das principais atividades geradas pelos processos internos e pelas competências organizacionais.

Conforme Santos, Pires e Gonçalves (1999) que estudaram a formulação e o teor de uma estratégia que concentram para o estabelecimento de dois elementos básicos: o fundamento das prioridades competitivas e o equilíbrio e decisão das questões estruturais e de infraestrutura. Neste trabalho, ressaltaram “o conceito de prioridades competitivas, entendidas como um conjunto de opções de prioridades que a manufatura tem para competir no mercado durante certo horizonte de tempo” (SANTOS; PIRES; GONÇALVES. 1999. p. 79).

Para Slack (2002) que complementou essa conceituação demonstrando no que consistiam as prioridades competitivas utilizadas na manufatura, que significava “fazer melhor”, abrindo em cinco pontos principais e seus exemplificando-os, definindo as bases da estratégia competitiva na manufatura: a) Fazer Certo: a confecção de produtos sem erros; b) Fazer Rápido: entregas mais rápida aos consumidores; c) Fazer Pontualmente: cumprimento de prazos de entregas; d) Habilidade de mudar o que está sendo feito: habilidade de introduzir novos produtos em prazos adequados; e) Fazer Barato: flexibilidade de custos para modificar quantidades ou datas de entregas conforme demanda do consumidor.

Ao evidenciar a gestão competitiva de uma organização, entende-se que o desempenho organizacional é obtido por dois diferentes aspectos: por meio da *performance* interna da organização, correspondente a temas como custos gerais, excelência dos produtos e seus resultados econômicos e sociais; e pelo desempenho comparativo (benchmarking), pertinente aos custos gerais, atributos conferidos aos

produtos, satisfação do cliente e procedimentos operacionais com as melhores organizações, referência em sua área (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001).

Neste conceito, Maltz, Shenhar e Reilly (2003) completam com uma proposta de cinco indicadores para avaliação do desempenho organizacional:

1. Medidas financeiras - concebem o enfoque tradicional para a boa *performance* organizacional. Composta de conceitos métricos de avaliação como vendas e ganhos financeiros;

2. Cliente / Mercado - concebem a relação entre uma organização, seus clientes e os tipos de mercado no qual atuam;

3. Processos operacionais - traduzem a eficácia da organização e os métodos aplicados de melhoria;

4. Pessoas - distinguem o desempenho decisivo nos integrantes no bom desempenho organizacional;

5. Preparativo para o futuro: idealiza as capacidades necessárias em relação ao planejamento estratégico.

As proposições estratégicas e competitivas abrangem a escolha de produtos e serviços para apresentar aos clientes, os segmentos de comercialização a atender, aos tipos de negócios a concentrar, o grau adequado de diversificação e as composições organizacionais, métodos e políticas imprescindíveis para ordenar as ações a serem implementadas (HELFAT *et. al.*, 2009).

Gibson; Ivancevich; Donnelly (1988) e Catelli; Parisi; Santos (2003) avaliam uma organização com eficácia pelo seu grau de capacidade de suprir as condições ou aspectos-chave como: sobrevivência, adequabilidade do método decisório, processo de desenvolvimento, produção, eficiência e satisfação dos elementos participantes. Uma vez que a competitividade é determinada como a aptidão sustentável da organização de sobreviver em mercados clássicos ou novos mercados, por meio de uma complexa estrutura de conhecimentos para o processo decisório, adequado para prover as necessidades de gestão para a realização das estratégias determinadas no seu planejamento de longo prazo (CALLADO; CALLADO, 2011).

O desafio das organizações é sustentar-se competitiva no mercado e com solidez, isso demanda dos gestores um novo formato de estrutura. Sugere o emprego de novos métodos, de concepção de produtos e serviços, de processos inovadores, da competência de articulação com as pessoas e outras organizações (MAÑAS, 2006).

Sendo estes os meios que geram a competitividade para que a organização alcance o melhor desenvolvimento de seus processos e produtos, por meio das melhores práticas competitivas. O acompanhamento dessas prioridades competitivas que levam a organização para seus melhores desempenhos, cumprindo sua função estratégica. Após essa abordagem sobre a gestão sustentável e competitiva, será tratado sobre o artesanato e as subdivisões que envolvem o tema pelo grau de importância.

2.3 ARTESANATO

Dentro da análise bibliográfica sobre o artesanato, o foco foi pesquisar a literatura disponível que aborda sobre a sua conceituação, estrutura do artesanato no mundo, no Brasil, no estado de Santa Catarina e no município de Chapecó. Após finaliza esta seção com uma abordagem sobre os atributos necessários para uma gestão do artesanato sustentável e competitivo.

Para um bom entendimento sobre o tema artesanato, inicialmente, deve-se buscar a sua conceituação. Na portaria Secretaria de Comércio e Serviços/Ministério do Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio nº 29, de 05 Out. 2010, que torna pública a base conceitual do artesanato brasileiro para padronizar e estabelecer os parâmetros de atuação do Programa do Artesanato Brasileiro - PAB em todo o território nacional decreta:

Artesanato compreende toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural (possui valor simbólico e identidade cultural), podendo no processo de sua atividade ocorrer o auxílio limitado de máquinas, ferramentas, artefatos e utensílios (BRASIL, 2010, p. 2).

O Programa do Artesanato Brasileiro constitui um marco que rege as diversas especificações que envolvem o artesanato no país, servindo como base conceitual para outros programas públicos e privados para esta atividade, os quais se destacam: a classificação, categorização e técnicas de produção e suas definições (APÊNDICE C). Os conceitos de artesão, mestre-artesão, características dos profissionais não enquadrados como artesãos e suas definições (APÊNDICE D). Conceito da tipologia dos materiais utilizados no artesanato e categorização dos tipos de matéria-prima do artesanato (APÊNDICE E).

No Simpósio Internacional da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura) sobre o Artesanato e o Mercado Internacional:

Comércio e Codificação Aduaneira, realizado em Manila – Filipinas em Outubro de 1997 refere ao artesanato como:

Produtos artesanais são aqueles produzidos por artesãos, seja completamente à mão, ou com a ajuda de ferramentas manuais ou por meios mecânicos, mas sempre que a contribuição direta manual do artesão permanece o componente mais importante do produto acabado. Ocorrem sem restrições em termos de quantidade e utilizando matérias-primas a partir de recursos sustentáveis. A natureza especial dos produtos artesanais deriva de suas características distintas, que podem ser utilitária, estética, artística, criativa, culturalmente ligada, decorativa, funcional, tradicional, simbólica e significativa religiosa e socialmente (UNESCO, 1997, p.7, tradução nossa) ¹.

Leite (2005) descreve seu entendimento sobre a produção artesanal destacando o papel do conhecimento do artesão, o seu saber e fazer nos processos de produção:

Sabe-se que uma importante característica da produção artesanal de base familiar é o conhecimento integral do ofício. Onde inexistente a mão-de-obra especializada em etapas, o ofício se mantém íntegro. Essa é precisamente uma das mais antigas e importantes características da produção artesanal, em diferenciação à produção manufatureira e industrial. Podemos dizer que é típico da produção artesanal. O conhecimento, por parte do artesão, de todas as etapas constitutivas da produção. Não existindo separação entre saber e fazer, entre concepção e execução, o artesão não apenas se reconhece no produto social do seu trabalho como pode ter a ele acesso (LEITE, 2005. p. 36).

Pereira (1979) entende em sua conceituação que o artesanato tem uma abordagem econômica, baseada em sua estrutura de operação, que é relacionada ao seu trabalho manual e a produção de peças que a atividade desenvolve.

A atividade do tipo industrial, predominantemente manufatureira, executada em oficina (doméstica ou não) de equipamento primário e acentuado manualismo, em que indivíduos de ocupação qualificada se encarregam, pessoalmente ou mediante auxiliares, sem relação empregatícia, de todas ou quase todas as fases de transformação da matéria-prima em produtos acabados, os quais se destinam à comercialização e devem, conforme o caso, se caracterizar por um maior ou menor grau de originalidade ou de tipicidade (PEREIRA, 1979, p. 79).

Barroso Neto (N.I.) entende que a conceituação dos termos artesanato, arte popular, trabalhos manuais e outras manifestações humanas são mais uma preocupação e interesse de acadêmicos, críticos e técnicos, mas compreende que os diversos programas público e privado necessitam dessa classificação para organizarem suas ações e propósitos conforme as diferentes atividades. Portanto, justifica que é “uma

¹ “Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente”. (UNESCO, 1997.p.7).

tentativa de lançar algumas definições que poderão esclarecer melhor os limites, embora muitas vezes tênues, entre as distintas formas de expressão” (BARROSO NETO, N.I., p. 2).

Barroso Neto (N.I.) em seus estudos identificou que o termo “artesanato” encontrado a partir do século XIX na literatura, tem uma significação imprecisa, pois fazia parte do contexto dos trabalhos manuais não agrícolas, sendo que era não possível fazer a distinção do artesão do artista. Mas ao compreender o entendimento de algumas características claras e aceitas por uma maioria que está envolvida com este trabalho, o enfoque para distinguir e definir o que é artesanato parte que é uma atividade individual na sua essência, podendo até haver mais de uma pessoa envolvida em um projeto artesanal específico na distribuição das tarefas durante sua confecção; seu resultado final é um objeto ou artefato novo, criados a partir de matérias-primas e em pequena escala; revelando a necessidade de seu produtor portar destreza, habilidades únicas e criatividade, muito diferente de outros trabalhos manuais.

Barroso Neto (N.I.) ao extrair essas características, apresentou no seminário internacional “*Design sem Fronteiras*” em Bogotá – Colômbia, em novembro de 1996, juntamente com o corpo diretivo do Conselho Mundial de Artesanato (WCC), a seguinte proposta de definição para artesanato:

Podemos compreender como artesanato toda atividade produtiva de objetos e artefatos realizados manualmente, ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, apuro técnico, engenho e arte (BARROSO NETO, N.I. p. 3).

Após discorrer sobre sua conceituação, pode-se observar a abrangência que o tema artesanato possui em termos de mundo, Brasil, estado de Santa Catarina e Município de Chapecó.

Conforme a Agência Internacional de Desenvolvimento do governo dos Estados Unidos da América (USAID) que conceituou a definição e o papel do Artesanato em seu relatório de 2006 – Mercado Global Avaliação do Artesanato como:

Expressões únicas de uma determinada cultura ou comunidade através de trabalho manual e materiais locais. Com o aumento da globalização, no entanto, os produtos estão se tornando cada vez mais comoditizado e os artesãos encontram os seus produtos competindo com produtos de todo o mundo. Não é mais possível olhar somente para as comunidades e artesanatos tradicionais e seus produtos de forma isolada, mas a partir de tendências do mercado global e da concorrência. O artesanato é parte de um espaço muito maior do mercado de produtos acessórios, que inclui o artesanal, o semiartesanal, e com a utilização de máquina para fabricação de mercadorias. Os acessórios para casa são fortemente influenciados pelas tendências da

moda, consumo, padrões de compra e as condições econômicas existentes nos mercados finais. Em muitos casos, os artesãos estão fora de contato com os consumidores finais desses mercados, o que representa um desafio para aqueles que procuram exportar seus produtos.

A resposta dos consumidores ao artesanato é imprevisível e presta-se menos com a pesquisa e generalização do que faz a resposta a outros tipos de produtos. Os consumidores compram artesanato porque gostam de se sentir conectados com as tradições indígenas e outras culturas em um mundo cada vez mais global e comoditizado (USAID, 2006, p.1, **tradução nossa**).

Em seu Relatório de Economia Criativa de 2008, a USAID avaliou alguns números do artesanato mundial. As artes e os ofícios manuais artísticos são as únicas indústrias aonde os países em desenvolvimento têm uma posição de liderança no mercado mundial. A área da indústria criativa cresceu as exportações dos países em desenvolvimento que ficou próximo de dobrar em valores monetários em dez anos, partindo de US\$ 7,7 bilhões de dólares em 1996 e chegando a US\$ 13,8 bilhões de dólares em 2005, que correspondem por 60% das exportações mundiais de bens criativos. O turismo e o desenvolvimento dos mercados das artes e lazer contribuem para a ampliação do artesanato no mercado mundial. Esses países em desenvolvimento têm uma posição de liderança nesta área pelos seus recursos locais, tradições culturais e rica história indígena com seus produtos singulares. A tendência no mercado é a continuidade deste crescimento devido os varejistas se agradarem cada vez mais pela demanda por produtos feitos à mão e aos consumidores cada vez mais exigentes, sendo que os artigos de origem artesanal são diferenciados da produção massificada e industrial. Para os artesãos, uma grande oportunidade de alavancar sua cultura e arte como um trunfo para o seu crescimento e desenvolvimento econômico. O comércio internacional em artesanato totalizou US\$ 23,2 bilhões de dólares em 2005, as exportações mundiais cresceram 31% entre 2000-2005. O artesanato como parte da indústria criativa é uma das mais importantes áreas de criação de receitas de exportação aos países em desenvolvimento (USAID, 2009).

Os números e dados comprovam o potencial econômico que o artesanato possui principalmente nos países em desenvolvimento, gerando receitas internas e com as exportações.

No Brasil, o artesanato é uma área que proporciona dimensões de caráter econômico e social com características típicas ao país. O Ministério do Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio (MDIC) em 2002 estimaram aproximadamente em 8,5 milhões de artesãos no país (com 3,3 milhões de artesãos na região Nordeste do país), com um movimento financeiro anual perto de R\$ 28 bilhões, valores que se aproximam dos montantes financeiros da indústria automobilística e da

moda, por exemplo. Em 2006, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) divulgou que o Brasil exportou R\$ 1,41 milhão em artesanato, e o estado de Minas Gerais lidera o setor com R\$ 847 mil exportados. Em 2001, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) juntamente com o Ministério da Cultura (MINC) levantaram que o artesanato é a área da cultura que prevalecem as condições de exclusão social aos menores ganhos econômicos, como também baixos níveis de escolaridade e alta informalidade. Conforme o Programa de Apoio ao Artesão, dos 24.119 artesãos credenciados, 42% admitiram que seu maior problema estivesse na comercialização dos produtos artesanais, onde apenas 5% vendem em lojas e 1% em *sites* (FREEMAN, 2011).

Para Duarte e Silva (2013) conforme dados apresentados pelo IBGE, o artesanato é desenvolvido em 64,3% dos municípios brasileiros, em destaque para os estados do Acre, Amazonas, Ceará, Pernambuco, Alagoas, Espírito Santo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro, mobilizando 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo a região Nordeste do país, um território com forte tradição cultural e turística, aparecendo em evidência no artesanato brasileiro pela multiplicidade e expressividade da sua produção artística e cultural.

Em Santa Catarina, encontram-se uma vasta diversificação de produtos artesanais e sua evolução ocorreu semelhante a outros lugares do país. Conforme Voguel (2010) relatou sobre esta atividade no estado.

No Brasil, existe um artesanato diversificado, resultante do diálogo entre diferentes tradições culturais e sua interação com o ambiente. As matérias-primas mais utilizadas são o barro, as fibras, os fios, a madeira, os metais, as pedras e o vidro, além de sementes e conchas. Em Santa Catarina, como quase no Brasil inteiro, existem as tradições artesanais dos povos indígenas, e também as técnicas resultantes do contato dessa tradição com a dos povos africanos e dos demais imigrantes, de diversas etnias, que ocuparam o território em diferentes períodos, dando origem a uma extensa variedade de procedimentos e objetos (VOGUEL, 2010, p.7-9).

Voguel (2010) discorreu que os indígenas foram os primeiros que trouxeram a arte em cerâmica e cestaria, além da escultura em madeira, sendo que estes objetos eram utilizados nas suas atividades cotidianas, após que figurou a utilização como adornos, peças religiosas e brinquedos. O interesse pelo comércio do artesanato no estado de Santa Catarina é mais recente, a partir dos anos 60, com as miniaturas de canoa e as bonecas de bruxinhas das comunidades litorâneas, havendo uma inter-relação do artesanato comercial e o turismo. No interior de Santa Catarina, o artesanato produzido pelos imigrantes e povos que colonizaram essas áreas são os mais praticados, como as bonecas, ovos coloridos (*pêssankas*), esculturas de madeira e rendas.

Conforme relatório de Distribuição Espacial da Atividade Artesanal, segundo a Pesquisa de Informações Básicas Municipais – ano base 2009, emitido em fevereiro de 2012, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentou que o estado de Santa Catarina é o 6º estado brasileiro em número de atividades artesanais, totalizando 806 atividades distribuídas em 293 municípios dentro do estado (IBGE, 2012, p.8). Sendo que as cinco atividades artesanais mais significativas em termos do total de atividades empreendidas no estado são: bordado (27,9%); culinária típica artesanal (15,9%), artefatos de madeira (14,4%), material reciclável (6,8%) e fios e fibras (6,3%) e a somatória das demais 13 atividades artesanais existentes em Santa Catarina (28,7%) (IBGE, 2012, p. 34).

No município de Chapecó – SC, os artesãos que atuam nessa atividade podem ser cadastrados junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó (SEASC). Esta secretaria municipal que coordena essa atividade no município para os artesãos credenciados junto ao poder público, ela serve como um órgão agregador do grupo do artesanato (associações e artesãos participantes) com o poder público, a sociedade e o comércio. Atualmente estão cadastrados 253 artesãos, devidamente credenciados como unidades produtivas artesanais, sendo: 187 artesãos individuais de diversas etnias, com predominância a origem europeia, 44 artesãos são da etnia indígena da região. Estão agrupados em 06 associações ou grupos de artesãos com atuação coletiva, que reúnem oficialmente 22 artesãos participantes, sendo que uma parte não identificada dos 114 artesãos individuais cadastrados na Secretaria pertence às associações, mas preferiram efetuar o seu cadastramento como individual. Para condução da atividade artesanal, esta secretaria do município segue os princípios da Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS (Lei nº 8.742, de 07 de Dezembro de 1993), que faz parte da Lei do Sistema Único de Assistência Social (Lei nº 12.435, de 2011), do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, e no foro local, a Lei Municipal nº 6564, de 24 de março de 2014 que regula a atividade e o comércio de artesanato no município de Chapecó – SC, cabendo destacar que esta lei do município está de acordo com o que prevê a Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, que trata sobre o Programa do Artesanato Brasileiro (PAB) e a Portaria SCS/MDIC nº 8, de 15 de março de 2012, que dispõe sobre as técnicas de produção artesanal e a base do sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro (SICAB). As tarefas da SEASC iniciam no incentivo aos grupos de produção até na geração de renda e trabalho. Ele ocorre primeiramente nos Grupos de Mulheres, sendo que algumas produzem para a

comercialização iniciando assim sua atividade como artesã, produzindo peças para seu próprio sustento ou complemento de sua renda.

Esse formato foi concebido por meio de um programa interno de apoio ao artesanato local chamado Artesanato na Palma da Mão, que iniciou em 2013, tendo o objetivo do poder público de criar condições favoráveis de apoio à atividade do artesanato no município e que está estruturado em cinco eixos de atuação: a) Estudos e Pesquisas; b) Sistema de Informações sobre o Artesanato; c) Gestão dos Processos do Artesanato; d) Desenvolvimento do Artesanato; e) Promoção Comercial do Artesanato. Esses produzem os mais variados tipos de produtos, tais como: boleado; bordado; dobradura; fiação; gravação: litogravura, pirogravura, xilogravura, gravação em serigrafia; marcenaria; marchetaria; pintura (pátina, pêsankas, pintura em azulejo, tingidura); reciclagem (papel reciclado); tapeçaria; tecelagem e tricô

Conforme informações apuradas no banco de dados da SEASC (Tabela 1), a tipologia do artesanato mais praticada entre os artesãos cadastrados na Secretaria é o artesanato de Fios e Tecidos Artificiais e Sintéticos que é efetuado por 134 artesãos (32,1%), seguido pelo artesanato de Materiais Sintéticos, exercido por 80 artesãos (19,1%) e artesanato em Sementes, Cascas, Raízes, Folhas Secas e Frutos Secos com um total de 48 artesãos (11,5%), tal distribuição admite em sua metodologia de apuração o exercício e prática de uma até duas tipologias de artesanato por artesão. Observa-se que a primeira e a segunda tipologia do artesanato mais praticada entre os artesãos correspondem a materiais sujeitos ao processo de reciclagem, além destes, incluindo outros mencionados como: Metais, Papel, Vidros e Borracha, que compõe conjuntamente a 54,8% dos tipos de tipologia do artesanato executados pelos artesãos credenciados na SEASC.

Tabela 1: Distribuição da tipologia do artesanato entre os artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social de Chapecó:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
51- Fios e Tecidos Artificiais e Sintéticos	134	32,1	39,3
52- Materiais Sintéticos	80	19,1	
21- Sementes, Cascas, Raízes, Folhas Secas e Frutos Secos	48	11,5	
14- Couros, Peles e Penas	45	10,8	
16- Fio e Tecidos Naturais	45	10,8	
17- Madeira e MDF	42	10,0	
18- Metais	5	1,2	
19- Papel	5	1,2	
20- Sementes, Cascas e Raízes	4	1,0	
11- Ceras, Massas, Gesso e Parafina	3	0,7	
22- Vidros	3	0,7	
10- Borracha	2	0,5	
12- Chifres e Ossos, Dentes e Cascos	1	0,2	

13- Conchas e Escamas de Peixe	1	0,2	
Total de Variáveis	418	100	

Fonte: SEASC (2015)

A SEASC, além da coordenação e organização da atividade, por meio deste programa do artesanato, procura desenvolver entre os grupos e artesãos os conceitos como o empreendedorismo, o artesanato criativo para valorização das peças artesanais no mercado e o incentivo ao artesanato indígena. Onde desenvolve as vocações regionais, a preservação da cultura local, a mentalidade empreendedora e a capacitação para o mercado competitivo, transformando em uma atividade rentável e de crescente expansão para os artesãos. A Secretaria mantém uma consultora de apoio exclusiva para a atividade do artesanato, dando o suporte nas oficinas de inspiração e tendências; *design* e melhoramento do produto; gestão e comercialização e apresentação visual e embalagens.

A SEASC oferece oportunidades de comercialização por meio de feiras (Mercoarte, Feira do Artesanato do Calçadão, datas comemorativas) e eventos com parcerias em outras localidades. A ação de foco na assistência social desenvolvida por este programa Artesanato na Palma da Mão refere-se ao Grupo de Mulheres, que formado pelos Centros de Referência de Assistência Social, reunindo em torno de 1300 mulheres do município, nos bairros e na zona rural, aonde são levados, por meio de instrutoras da SEASC, o ensino das técnicas de artesanato. A intenção dessa ação é oferecer uma forma de entretenimento, convívio social e capacitação de um ofício para essas mulheres. A ideia desta ação é ajudar essas mulheres, na maioria de baixa renda, a se reconhecerem e se formarem no ofício de artesã, assim, trabalhando e ganhando dinheiro com o desenvolvimento seu lado empreendedor. Destaca-se também que muitos produtos são confeccionados a partir de matéria-prima reciclada, o que revela uma preocupação com o meio ambiente.

As imagens do artesanato de Chapecó desenvolvido pelo trabalho de coordenação e gestão da SEASC pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1: Imagens do artesanato gerenciado pela SEASC



Fonte: SEASC (2016)

Após discorrer sobre o conceito de artesanato e uma abordagem sobre o artesanato no mundo, no Brasil, no estado de Santa Catarina e no município de Chapecó, sendo a localidade aonde concentra o estudo. Na sequência, o estudo vai aprofundar os conhecimentos sobre os atributos necessários na gestão do artesanato sustentável e competitivo.

2.3.1 Atributos necessários à gestão do artesanato sustentável

Para enriquecer o entendimento do tema artesanato e gestão neste estudo, é importante buscar no contexto acadêmico, quais são os atributos necessários na gestão do artesanato sustentável.

Para Sachs (2003, p. 67), “a viabilidade econômica do desenvolvimento sustentável e intensivo em empregos requer uma atenção especial aos pequenos produtores e empreendedores de pequeno porte”.

Entende Manzini (2008, p. 23-24) “para ser sustentável, um sistema de produção, uso e consumo tem que ir ao encontro das demandas da sociedade por produtos e serviços sem perturbar os ciclos naturais e sem empobrecer o capital natural”.

Para Manzini (2008) a sustentabilidade é o método pelo qual os produtos, serviços e conhecimentos são compartilhados em um processo que pretende promover ao usuário o alcance de um resultado coeso com critérios sustentáveis. Uma vez que, tenha a finalidade de transformar um processo dado e ascender para um novo, por meio da uniformidade aos princípios da ética relacionados á justiça para a sociedade e as pessoas, a natureza, ao ambiente e aos assuntos sociais e econômicos. Incentivando a baixa amplitude do uso de energia, materiais empregados e na utilização da solução pela alta potencialidade regenerativa, aperfeiçoando os recursos ambientais e sociais disponíveis.

O artesanato tem uma particularidade, esta atividade pode inserir mais emprego, produção e conseqüente renda em contraposição de uma menor necessidade e emprego de capital, esta combinação pode promover gradativamente a melhoria da situação econômica e social dos artesãos (PEREIRA, 1979).

Sachs (2008) identificou o artesanato como uma possível oportunidade para o crescimento e desenvolvimento sustentável alavancado pelo emprego, por sua disposição de geração de trabalho e renda, além de relaciona-lo diretamente com o fator competitividade, corroborando na visão que as atividades artesanais são intensivas em trabalho, apropriadas para gerar salários em ambientes urbanos e rurais, com uma variedade de artefatos que podem ser comercializados nos mercados locais, nacionais e internacionais.

Sachs (2008) evidenciou que essas atividades artísticas e culturais enfrentam uma forte competição dos países em desenvolvimento com mão de obra barata fabricando produtos industrializados de baixa categoria, explorando a mão de obra

infantil, o trabalho escravo, a insegurança social e no próprio trabalho, fraude fiscal e das longas jornadas. Explicando que o artesanato deve ser estimulado para não se sucumbir a essa implacável industrialização selvagem, sendo incentivado a manter esses nichos de competitividade que florescem da atividade artesanal autêntica, que exigem para sua produção manual: uma tradição consolidada e intensivo trabalho qualificado e original, desde a tecelagem até o uso da madeira.

Ribeiro (1984) explicou alguns fatores de importância direcionada para as organizações públicas ou privadas associadas ou incentivadoras do artesanato, em especial ao indígena, uma vez que estas devem instruir os artesãos sobre a preservação e sustentabilidade de materiais utilizados na produção de peças, valorizar a cultura do grupo, não deixar que o artesanato comercial interfira na vida social dos artesãos, incentivar um artesanato de qualidade, identificar aos artesãos que a exposição comercial de suas peças é um meio e não um fim e manter o artesanato na base do comércio selecionado e restrito e não focado na produção massificada.

Para Carvalho (2001) em sua dissertação de mestrado que explanou sobre o artesanato de origem caiçara na região litorânea do estado de São Paulo, entende que ações focadas unicamente em um dos fatores da composição de produção artesanal, mas que não incentivam atuações associadas com outros aspectos também importantes, ao seu encerramento, findam com todo trabalho consolidado. Exemplos demonstram que a interferência em processos produtivos do artesanato necessita de estratégias para a estruturação dos processos na sua totalidade, abrangendo desde a cadeia de produção a ações que envolvam o ensino dos grupos participantes habilitando para a autogestão dos processos, incremento de pesquisas e conhecimento na área e políticas governamentais e iniciativas da área privada de estímulo à atividade.

Carvalho (2001) conclui que qualquer influência de entidades públicas e não governamentais sobre a atividade do artesanato precisa avaliar a organização como uma qualidade essencial, gerando procedimentos participativos para sua concretização. Aspectos como o sistema de produção do artesanato, situações para entrada no mercado e os efeitos de caráter social, cultural, ambiental e política que envolve as ações, o artesanato como atividade carecem da contribuição técnica e institucional de organizações externas. O trabalho dessas entidades é de capital valor para o desenvolvimento das estratégias e ações junto aos grupos de artesãos, identifica para que essas interferências e seus projetos tenham prosseguimento, sejam abrangentes e

duradouros, capacitando para a autogestão dos grupos e assim realmente colaborando para o desenvolvimento da atividade.

Yunus e Jolis (2004) relataram em sua obra *O Banqueiro dos Pobres* que o desemprego é um dos maiores flagelos da sociedade, existindo em países subdesenvolvidos como também nos industrializados. Para estes autores enquanto governos e bancos financiam abundantemente a produção em massa inclusive com incentivos fiscais e afetando o meio ambiente, os trabalhos autônomos não requerem muitos recursos financeiros e a maioria deles não agridem a natureza, além de terem um alcance social muito maior em termos de solucionar o problema do emprego. Entendendo que a atividade artesanal é predominantemente um trabalho autônomo, Yunus e Jolis (2004) demonstraram as vantagens desse trabalho autônomo em comparação ao assalariado:

- a) Os horários são flexíveis e passíveis de se adaptarem à situação familiar [...];
- b) O trabalho autônomo [...] requer mais conhecimentos práticos do que teóricos e competências técnicas. Isso significa que os analfabetos e os pobres podem explorar seus pontos fortes, em vez de ficarem em desvantagem devida suas fragilidades;
- c) Ele pode transformar um passatempo em atividade remuneradora;
- d) Dá oportunidade a quem tem dificuldade para se submeter a uma hierarquia rígida;
- e) Oferece a possibilidade de sair da dependência em relação à ajuda social [...];
- f) Pode ajudar aqueles que encontraram um emprego, mas que ainda estão bastante pobres;
- g) Propiciam aos recém-diplomados o apoio moral necessário para se instalarem por conta própria [...];
- h) Dá às vítimas do racismo, que não podem encontrar emprego em razão de sua origem ou da cor de sua pele, uma oportunidade de ganhar a vida;
- i) O custo médio de criação de um trabalho autônomo é dez, vinte ou cem vezes menor que o de um emprego assalariado;
- j) Ele permite a um pobre isolado retomar progressivamente a autoconfiança (YUNUS; JOLIS, 2004, p. 269).

Após compreender com maior profundidade os atributos necessários na gestão do artesanato sustentável. Expõe-se na sequência uma abordagem sobre os atributos necessários na gestão do artesanato competitivo.

2.3.2 Atributos necessários à gestão do artesanato competitivo

Para complementar o entendimento do tópico artesanato e gestão neste estudo, considera-se procurar no contexto acadêmico, quais são os atributos necessários na gestão do artesanato competitivo.

D'Ávila (1984) entende que o artesanato está inteiramente inserido ao tema do emprego, uma forma de solucionar em um período curto de tempo os problemas oriundos do desemprego nos países em fase de desenvolvimento. Incentivar o desenvolvimento da atividade artesanal não demanda altos investimentos, proporcionando oportunidades para um montante de pessoas que participam desta estrutura produtiva possam aumentar seus ganhos econômicos. A importância da atividade de produção do artesanato é que ela extrai os valores humanos – capacidade pessoal, a criatividade, a produção livre não estruturada ou mecanizada, a autonomia e beleza das peças produzidas – diferente dos métodos industriais. Observa a possibilidade de alcançar um valor agregado substancial por meio da qualidade das peças artesanais na busca de mercados mais promissores.

Canclini (1982) ressaltou a relação do artesanato com o capitalismo ao explicar como os atributos inerentes ao artesanato se modificam sob a ótica e ação de um sistema capitalista e competitivo, uma vez que o artesanato é obra das classes, grupos e núcleos não hegemônicos da sociedade e as camadas hegemônicas apreciam essas peças pelo seu exotismo, diferenciação, auferindo um ressignificado no ambiente urbano, mais sofisticada, no campo da publicidade, no turismo, nos museus, existindo uma reelaboração de seu uso e consumo, sendo uma forma do artesanato agregar mais valor.

Canclini (1982) expressa que neste sistema capitalista e competitivo, a cultura hegemônica prevalece sobre a cultura popular, estimando o artesanato pelos aspectos estéticos das peças e ditando novas necessidades de consumo, constituindo uma nova ordem para o artesanato baseada na forma de comercialização, essa configuração reestrutura, remodela e reorganiza o significado e a função original do artesanato. O consumidor e o comércio gradativamente irão transformar o poder de decisão da criação do artesão para o poder de preferência do mercado, o que é comercializável, ao introduzir novas demandas e necessidades de renovação, assumindo um papel que anteriormente era exclusivo da manifestação cultural do artesão e do artesanato.

Para Ribeiro (1984) em seu estudo sobre a comercialização de artesanato indígena, explicou alguns fatores de competitividade importantes que envolviam o artesanato, como sobre a forma exótica de peças artesanais, de produção manual, rudimentar e bucólico, pode ocasionar uma maior procura e valorização em mercados mais sofisticados e que essa situação de um artesanato mais voltado para o mercado, não reflete um mal para a atividade. Da importância da perpetuação das técnicas, dos saberes e fazeres do artesanato, por meio do ensinamento pelos artesãos mais

experientes disseminando a aprendizagem. Na comercialização do artesanato, alertando sobre a eliminação do intermediário do processo, destacando a atuação direta do artesão no comércio de suas peças, como um fator de melhoria da lucratividade da atividade.

Carvalho (2001) explana sobre a relação social e cultural do artesão com o desenvolvimento da atividade economicamente em termos competitivos:

A manutenção e a valorização de aspectos culturais, entre eles, o artesanato, necessita de uma valorização do artesanato como atividade produtiva e também uma valorização do artesão como um profissional. Essa valorização e reconhecimento se dariam a partir dos resultados econômicos advindos da atividade, servindo como estímulo à produção (CARVALHO, 2001, p. 74).

Sachs (2008, p.143-144) discorreu sobre as estratégias e potenciais de competitividade do artesanato brasileiro.

Várias regiões do Brasil possuem um artesanato artístico de qualidade, por enquanto insuficientemente conhecido no mundo e pouco utilizado pelas redes sociais de hotéis e restaurantes, um mercado institucional potencialmente grande [...] Pensamos que o artesanato artístico deveria ser objeto de um programa abrangente: criação de escolas vocacionais, bolsas para artistas populares, concursos anuais com numerosos prêmios de aquisição (uma maneira de se constituir um acervo de peças para museus e exposições itinerantes), intermediação entre os artesãos e os mercados institucionais, promoção do artesanato artístico brasileiro no exterior. (SACHS, 2008, p. 143,144).

Para os programas e projetos ligados ao artesanato, Mascêne e Tedeschi (2010) ressaltam que para o SEBRAE por meio de seu Termo de Referência, existe uma coerência para intervenção em projetos envolvendo o artesanato, estes devem ter como foco o mercado e implica na efetivação de uma série de atividades sequenciais cuja responsabilidade de execução demanda a cooperação de toda infraestrutura de apoio formada para o artesanato, iniciando pela produção, identificação da demanda, identificação da oferta, melhoria dos produtos e processos, capacitação dos artesãos, formas de agregar valor, divulgação e promoção, comercialização e finalizando no mercado.

Sachs (2003, p. 115) explica sobre a importância e as vantagens de se incentivar um empreendedorismo compartilhado para pequenos empreendimentos.

O empreendedorismo compartilhado não deve ser contraposto ao empreendedorismo individual, como se representassem conceitos e filosofias antagônicos. Ao contrário, o empreendedorismo compartilhado figura como um respaldo valioso e mesmo indispensável aos empreendedores individuais [...] o fato de os empreendedores de um mesmo ramo competir entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, ao aprimoramento da infraestrutura e da rede de serviços locais, à atuação conjunta nos mercados para compras e vendas compartilhadas, à

negociação com os poderes públicos locais e nacionais (SACHS, 2003, p. 115).

Carvalho (2001) elencou alguns tópicos sobre o potencial de desenvolvimento da atividade artesanal, como uma tendência de criação de peças partindo do contato com o turismo sendo adaptada ao artesanato tradicional, mas que sem perder sua identidade, que absorveu alguns espaços comerciais com o turismo e o aproveitamento da possibilidade de criar canais de comercialização do artesanato fora da área de localização do artesão, buscando novos mercados externos, proporcionando uma produção constante sem problemas com sazonalidade e dos efeitos locais que podem reduzir o fluxo de vendas das peças artesanais.

Sobre outros aspectos da comercialização, a possibilidade dos artesãos terem um local próprio para comercializar sua produção artesanal reduz a necessidade de buscar o intermediário ou o lojista para absorver suas peças reduzindo sua renda, outra estratégia comercial é instituir um diferenciador para o artesanato local, uma certificação que pode abranger fatores sociais, culturais ou ambientais, importância da produção familiar local, ao valorizar o saber e fazer do artesão da localidade, por meio uma identificação de origem da peça artesanal envolvendo o *design* e a qualidade dos produtos, apoiados por estratégias de marketing e ações comerciais (CARVALHO, 2001).

Carvalho (2001) concluiu em sua análise que atualmente um artesanato inserido no cenário capitalista e competitivo pode-se desenvolver em duas linhas: a) na especialização e eficiência da produção, focado na produtividade e preço menor, estruturado em técnicas de comercialização influenciadas pela preferência do mercado e não pelo artesão, sendo estas efetivas, regulares e expansivas; b) Mais influenciadas pelas práticas do artesão, seu saber e fazer, traduzido em suas peças almeja alcançar um mercado requintado e sofisticado e agregar valor por peça produzida e não na quantidade comercializada. É pautada no aperfeiçoamento das técnicas do artesão, buscando sua capacitação e valorização, utiliza de outros métodos de vendas, mais dirigidos para o marketing e a qualidade dos produtos.

Safar; Castro (2011, p. 446) discorrem sobre o exame dos métodos empregados pelos projetos de artesanato melhor sucedidos, destacando alguns tópicos em comum, os mais expressivos:

- a) Desenvolvimento de uma metodologia que objetiva a valorização do saber-fazer artesanal transformando-o em atividade econômica rentável;
- b) Compreensão do contexto local: fase de avaliação e encontro como base do princípio de criatividade. Exercício de observação da realidade

- geográfica, histórica e humana até chegar a uma produção concreta, informada pelo processo de observação e reflexão.
- c) Constituição de “espaços” dinâmicos e geradores de ideias para aglutinar, analisar e divulgar diferentes experiências ou projetos.
 - d) Capacitação como a estratégia para garantir o aperfeiçoamento, a inovação e a criatividade do produto, facilitando o processo de produção e integração do artesão ao sistema produtivo, econômico e social.
 - e) Ação vinculada às condições de vida e trabalho do artesão.
 - f) Horizontalidade. Aproximação controlada sem imposição. Abordagem cautelosa. Reciprocidade de saberes.
 - g) Sustentabilidade e continuidade dos programas (banco de ideias, banco de projetos, encontros, cursos). Objetivo de resultados a médio e longo prazo (SAFAR; CASTRO. 2011. p.446).

Para ampliar esse contexto, cabe buscar uma maior vinculação do tema artesanato aos conhecimentos de sustentabilidade e competitividade, que irão formar os alicerces do modelo proposto neste estudo, fazendo a inter-relação entre essas temáticas. Na continuação, a seção irá explorar as bases para implantação e estruturação de um modelo de gestão.

2.4 IMPLANTAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

Com o entendimento dos conceitos de artesanato, sustentabilidade e competitividade e suas inter-relações, deve-se compreender a forma de estruturação que deverá ser empreendido pelo modelo de gestão que será o ferramental necessário para compor as regras, princípios e valores que servirão como base para os gestores na tomada de decisões na organização.

Organizações públicas ou privadas utilizam do modelo de gestão para preservar a sua existência e sobrevivência no mercado ou buscando oferecer melhores produtos e serviços. O administrador deve formalizar nesta ferramenta aquilo que uma organização pensa e age por meio do conjunto de valores, crenças e da cultura dos seus gestores e membros, formalizando em um sistema uma vez que os controles dos processos organizacionais e administrativos seguem a linha implantada. Os modelos colaboram para que os elementos participantes possam compreender as analogias institucionais e organizacionais existentes e que ocorrem dentro de um sistema.

Conforme Motta (1998, p.26) conceitua como gestão “[...] a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas [...]”.

Para Pereira e Santos (2001), o conceito de modelo de gestão entende-se como:

“As explicações são simples interpretações daquilo que acontece no mundo das organizações reais. As técnicas são ferramentas conceituais que os gerentes utilizam para administrar as organizações. E os princípios são convicções sobre a forma como as organizações devem ser administradas (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.30) [...] modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização (PEREIRA; SANTOS, 2001; p.47) [...] um modelo é uma simplificação da realidade, usado para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.60)”.

Esta ferramenta pode refletir outros aspectos como o modo de gestão, as atitudes e papéis dos gestores, o poder e responsabilidade do administrador, a metodologia da gestão, o julgamento do desempenho dos gestores e da gestão e um cronograma de intercâmbios entre esses processos. Catelli (1995) explicou o conceito de modelo de gestão como uma forma de determinar objetivamente quais as finalidades da organização, as expectativas dos gestores, os princípios de desempenho e gratificações a ser implantado. Ainda Catelli (1995) complementou que o modelo de gestão de uma organização ideal, expressará um conjunto de opiniões, valores e crenças dos principais gestores, as quais estarão permeadas pela organização, acolhidas inteiramente por todos os membros, que procurarão neste modelo a direção para a tomada de suas decisões. (CATELLI, 1995).

Conceitua Guerreiro (1989):

[...] o modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de ideias, crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma entidade. Podemos também dizer que o modelo de gestão é a “Constituição” da empresa, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicas que regerão todas as atividades. Assim, numa organização ideal, o modelo de gestão refletirá as ideias, crenças e valores dos proprietários ou principais executivos, as quais estarão disseminadas por toda a organização, sendo, pois plenamente aceitas por todos os gestores, os quais buscarão no modelo de gestão as orientações para as suas decisões (GUERREIRO, 1989, p. 229).

Guerreiro (1989) complementa enfatizando a forma de atuação interna da organização, seu relacionamento com ambiente externo e as dimensões estratégica e operacional da gestão. Esses parâmetros estão expressos no modelo de gestão que é considerado como um sistema de princípios que garantam:

- a) a diminuição do risco da organização na execução da sua missão e a segurança que a organização estará procurando o melhor em todos seus propósitos;
- b) a montagem de uma estrutura operacional apropriada à base requerida por suas atividades;

c) a direção geral das energias por meio de um modo de trabalho que indiquem atitudes construtivas;

d) estabelecer um clima de motivação e o engajamento, principalmente dos gestores, em prol dos objetivos da organização;

e) o acompanhamento se a organização está desempenhando sua missão ou não, analisando seu desempenho em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo refeito ou aperfeiçoado;

f) a ciência do comportamento das variáveis aos ambientes externo e interno, suas tendências, do resultado da adoção de planos alternativos de ação e dos eventos ocorridos em cada período, aonde e no que não ocorreram de forma satisfatória.

Pereira (1993) argumenta que sempre existe na organização um modelo de gestão, em nível geral e de suas áreas, de caráter explícito ou não, e decide a forma como os administradores tratam dos problemas estratégicos ou operacionais. Enfatiza que ele abrange todos os sistemas e subsistemas de uma organização.

Do modelo de gestão da empresa como um todo decorre uma série de diretrizes que orientam a definição da estrutura e o comportamento do sistema global, como, por exemplo: estrutura organizacional; delegação de autoridades e responsabilidades; instrumentos de gestão (planejamento, controle); estilo, clima e ambiente de trabalho (PEREIRA, 1993, p. 90).

Conforme Rodriguez (2010) existe a necessidade da existência de um modelo de gestão para que uma organização funcione adequadamente, este modelo pode ser implícito e não visível aos membros da organização. O autor considera como uma maneira estruturada e organizada de integração entre os sistemas internos, garantindo o atendimento às estratégias do empreendimento e que existem três fundamentos básicos que amparam qualquer modelo de gestão, sendo: pessoas, processos e tecnologia, sustentados pela educação e aprendizagem e dirigidos pelas estratégias e clientes. Para Mintzberg e Quinn (2001) a partir do entendimento da estratégia como um processo organizacional, a sua implantação abrange os aspectos de sua montagem, que é a formulação, e após a implementação da estratégia, e que são as estruturas do crescimento.

Com a disposição destes conceitos é possível edificar um modelo de sistema de gestão. Começando com a definição de estratégia, após pelos processos internos e das competências organizacionais, concluindo com a exposição das principais atividades empresariais convergentes.

2.5 CONSTRUCTOS TEÓRICOS DO ESTUDO

Pautados nos aspectos apresentados na fundamentação teórica, esta subseção apresenta os constructos teóricos e variáveis para a proposição do modelo, a saber:

Os conceitos teóricos que evidenciam as relações aos pressupostos apresentados neste estudo, compreende a gestão sustentável como o empenho constante dos gestores ao seguir um procedimento ético, contribuindo para o incremento econômico nas organizações, aprimorando, respectivamente, a melhor qualidade de vida de seus colaboradores e parceiros, de suas famílias, da coletividade local e da sociedade em sua totalidade, de forma sustentável (MELO NETO; FROES, 1999).

A abordagem da gestão competitiva, considerada outra linha conceitual, uma vez que a competitividade aplicada à gestão é configurada como as atuações sob o comando da organização, abrangendo o empenho para melhor produzir os produtos exigidos pelo mercado. Avaliando o empreendimento e compreendendo as expectativas e necessidades dos clientes, a organização deve incorporar melhorias nos processos de gestão e de produção e apresentar produtos e serviços com qualidade a preços competitivos (SEBRAE, 2002).

Pela sua importância social e econômica, o artesanato é a base central deste estudo, corresponde à fabricação de artefatos de arte popular realizada sobre tudo com matéria-prima abundante e, às vezes, gratuita, estruturando-se em uma forma simples, segura e lucrativa para uma mão-de-obra com ociosidade, e assim refletindo na ascensão do padrão de vida e valorização do artesão, uma arte que reúne as seguintes qualidades: O método de afazeres artesanais é manual; o artesão utiliza a sua astúcia e conduz as mãos. Os artefatos são resultados da laboração intelectual, sem aperfeiçoamento, produzidos conforme os modelos tradicionais e não moldados ou formatados, nem em forma seriada, cada artesanato é singular, revela os predicados pessoais do artesão; São produzidos artefatos úteis e artísticos, ou apenas úteis, mas aptos em possuir valor estético conforme refinamento técnico do ofício. Aplica-se, nos artefatos, o material abundante, gratuito ou de baixo valor monetário, no artesanato indígena ou folclórico, essa material é retirado no lugar comum. O artesanato é produzido de forma caseira, na maior parte das vezes, com a inclusão da família, que conservam a tradição da arte. O artesão não existe a divisão do trabalho, mas incorpora vários processos de produção. É uma amostra da vida em comunidade, localizado em

todas as classes sociais e graus culturais. Artesanato é praticidade e sua aprendizagem é sem formalidades (MARTINS, 1973).

Explorando os temas que envolvem esta atividade, entende-se que há possibilidade de efetuar uma relação com a sustentabilidade e competitividade na questão da organização de sua gestão.

Ao destacar os atributos necessários na gestão do artesanato sustentável que nesta conjuntura, a conexão da sustentabilidade ao artesanato aufere espaço e sendo um desdobramento do próprio artefato ou método produtivo. Por meio da busca do equilíbrio e do melhor aproveitamento dos recursos naturais, a otimização da produção e pela prioridade por fornecedores responsáveis, pode-se proporcionar ao empreendimento, além da redução de custos, a conscientização dos agentes envolvidos no processo, desde o fornecimento até ao cliente final. O artesanato pode apresentar uma atitude mais sustentável e social na sua produção, é uma maneira de comunicação interessante uma vez que é plausível auferir retorno econômico empregando modos apropriados de produção dos artefatos. Empreender esses conceitos sustentáveis e compartilhar aos clientes ocasiona um diferencial à atividade e trazendo uma maior consciência dos apreciadores do artesanato (SEBRAE, 2014).

Quanto aos atributos necessários na gestão do artesanato competitivo esclarece que a promoção da competitividade e o incremento sustentável dos pequenos empreendimentos e a seu novo aspecto estratégico, devem ampliar a sua ação também para a área artesanal e suas redes produtivas. O artesanato tem alta potencialidade de emprego e geração de renda, colocando-se como uma das linhas estratégicas de valorização e melhorias dos territórios. Atualmente, o artesanato está bem estimado, é o contrapeso aos artigos manufaturados, massificados e uniformizados da produção industrial, efetua o resgate da cultura e a identidade regional, os processos artesanais agem para acrescentar valor, é o artesanato revelando-se com capacidade criadora e inovação. Com um custo de investimento relativamente pequeno, a área artesanal destaca-se, da maioria dos segmentos existentes, pela utilização de recursos naturais, incentivando a inclusão da mulher e do adolescente em atividades de produção, instiga o exercício do associativismo e até o profissional artesão no lugar de origem, impedindo o crescimento caótico dos núcleos urbanos.

Se houver um plano, uma efetivação e acompanhamento de estratégias padronizadas de ação direta, criando indicadores de *performance* e a inclusão de métodos já empregados com sucesso, como: a cooperar para a formalização da

atividade, incentivar o ingresso a metodologias apropriadas ao crescimento e melhoramento da capacidade de produção, empregar a inovação como um dos aspectos de caracterização do produto artesanal, implantar a capacitação técnica e instrução para o empreendedorismo, obter o acesso a novos mercados, resgatar a cultura como item para cooptação de valor ao artesanato, socializar o ingresso às informações e conhecimentos na esfera da área artesanal e empregar o marketing e as técnicas de comercialização como importantes instrumentos para estimular a competitividade (SEBRAE, 2004).

A implantação e estruturação de um modelo de gestão que evidencia aspectos de um conjunto de fatores voltados á excelência, que necessitaria conter a capacidade de adaptação, onde o gerenciamento é o fator-chave. Uma organização tem um comportamento análogo há um sistema, mesmo que sua gestão não observe tal identificação. Se o seu modelo de gerenciamento não está sendo efetuada como um sistema, não existe uma gestão efetivamente. Os fatores como a qualidade, o foco no cliente, a produtividade, o custo, as pessoas, como outros pontos cruciais a serem observados estão associados diretamente ao desempenho. Assim é imperativo instituir uma infraestrutura para o aprimoramento sistemático, metódico, ordenado e contínuo do desempenho, pois a melhoria continuada do desempenho jamais se completa. As formas de medição e controle é a ferramenta fundamental da gestão e do gerenciamento, como do aprimoramento continuado do desempenho. Uma gestão sem graus de avaliação, não se obtém o desempenho almejado e com graus de avaliação equivocados ou mal formatados (RUMMLER; BRACHE, 1994).

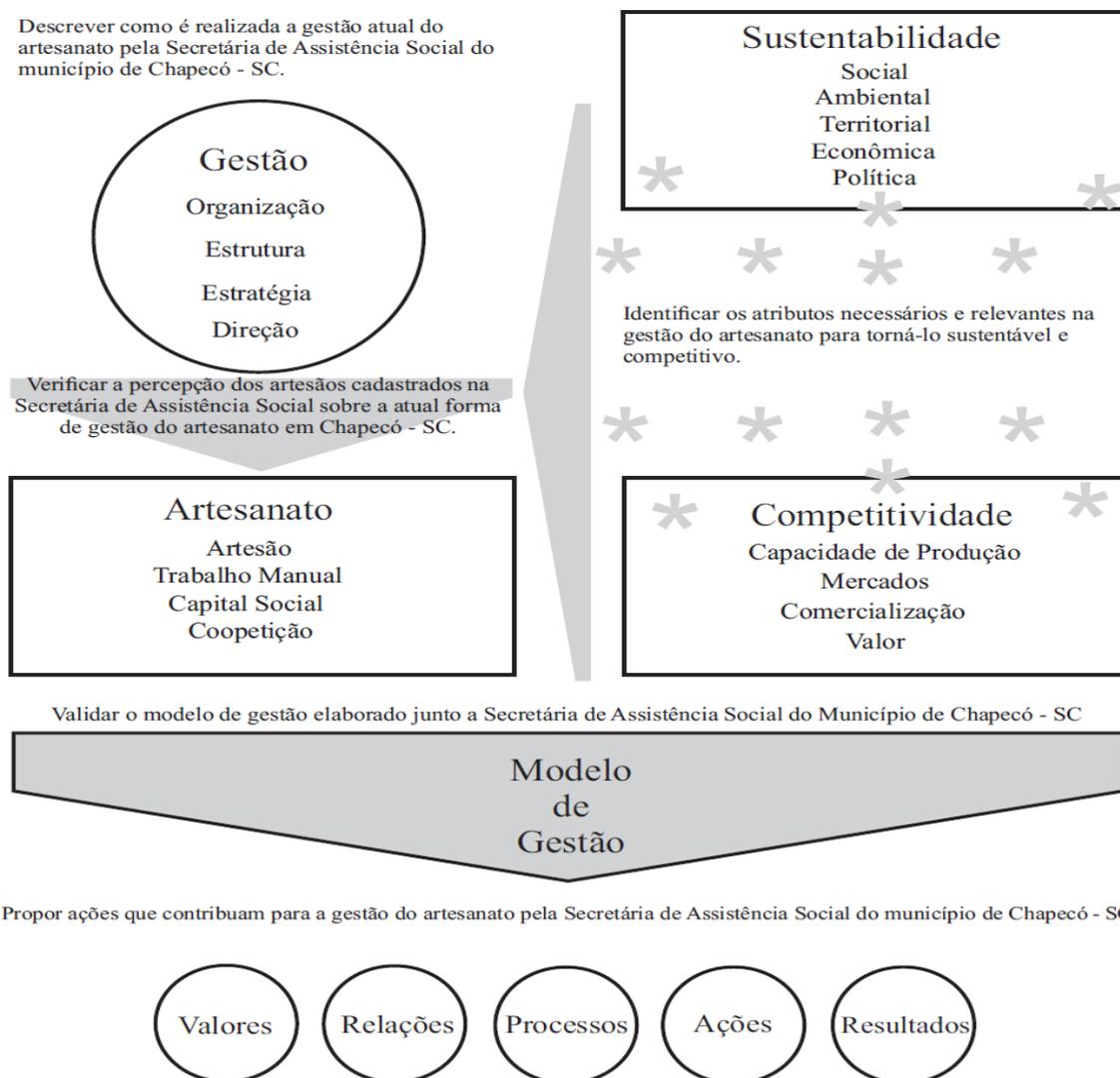
A partir destas reflexões, dos objetivos de pesquisa do presente estudo de desenvolvimento de soluções e inovações, como do conjunto de conhecimentos formulado até o momento sobre as relações abordadas, ao apresentar o *design* da pesquisa.

2.6 DESIGN DA PESQUISA

O *design* da pesquisa é uma sinopse do Fundamento Teórico. A sua constituição incide em tornar mais aberto o tema e o teor de investigação da pesquisa, abordando as pressuposições, as relações e a direção para a efetivação da pesquisa proposta.

Figura 2: Design da Pesquisa:

Propor um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretária de Assistência Social do município de Chapecó - SC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após explanar os conceitos da fundamentação e os constructos teóricos foi elaborado o marco teórico desta pesquisa, que compreende os principais conceitos que serão utilizados para operacionalizar o estudo.

a) **Gestão**: gestão consiste “[...] a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas atividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente” (ROBBINS; COULTER, 2009, p. 22). Envolve aspectos da organização, estrutura, estratégia e direção.

b) **Artesanato**: o artesanato consiste:

“a atividade do tipo industrial, predominantemente manufatureira, executada em oficina (doméstica ou não) de equipamento primário e acentuado manualismo, em que indivíduos de ocupação qualificada se encarregam, pessoalmente ou mediante auxiliares, sem relação empregatícia, de todas ou quase todas as fases de transformação da matéria-prima em produtos acabados, os quais se destinam à comercialização e devem, conforme o caso, se caracterizar por um maior ou menor grau de originalidade ou de tipicidade” (PEREIRA, 1979, p. 79).

Demonstra a inter-relação de elementos como: o artesão, o trabalho manual, o capital social e a coopetição (cooperação alinhada à competição).

c) Sustentabilidade: incide no entendimento do sentido amplo de sua origem “a palavra *sustentabilidade* vem do latim *sustentare*, que significa sustentar, suportar, ou seja, a possibilidade de uma organização garantir a sua continuidade e perenidade” (CALLADO; FENSTERSEIFER, 2009, p.213). Abrange as dimensões do desenvolvimento sustentável como a: Social, Ambiental, Territorial, Econômica e a Política.

d) Competitividade: conceitua-se como resultado de uma habilidade de construir as competências essenciais para uma organização. Constituindo uma capacidade de gestão que deve encontrar as reais fontes de vantagem competitiva transformando essas habilidades de produção, de processos e dos recursos humanos em competências que capacitam os indivíduos de se adaptar rapidamente às novas oportunidades geradas.

Entendem que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, é a consistência da alocação de recursos e o desenvolvimento de uma infraestrutura administrativa adequada que irá sustentar uma conjuntura estratégica, criando uma cultura de gestão, de trabalho em equipe, a capacidade de mudança e uma pretensão de compartilhar recursos entre seus membros por meio das alianças, protegendo as competências próprias pensando em longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Evidencia fatores de influência como a: capacidade de produção, mercados, comercialização e valor.

e) Modelo de gestão: para este trabalho adotou-se os conceitos de Pereira e Santos (2001) para os quais:

As explicações são simples interpretações daquilo que acontece no mundo das organizações reais. As técnicas são ferramentas conceituais que os gerentes utilizam para administrar as organizações. E os princípios são convicções sobre a forma como as organizações devem ser administradas (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.30) [...] modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.47) [...] um modelo é uma simplificação da realidade, usado para transmitir

relações complexas em termos fáceis de serem entendidos (PEREIRA; SANTOS, 2001, p.60).

Explana sobre grandezas inerentes como: valores, relações, processos, ações e resultados.

Portanto, o modelo de gestão além dos constructos basilares, contempla um conjunto de variáveis, a saber:

a) Gestão: engloba as seguintes variáveis:

- Organização – “instituição com objetivos definidos” (FERREIRA, 2008, p.596);
- Estrutura – “o modo como as partes ou elementos se relaciona, e que determina as características ou o funcionamento do todo” (FERREIRA, 2008, p.381);
- Estratégia – “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos” (FERREIRA, 2008, p.380);
- Direção – “arte ou efeito de dirigir [...] critério, norma, rumo” (FERREIRA, 2008, p.320).

Essas variáveis englobam a Gestão e representam pontos de convergência para o gerenciamento e a coordenação de uma atividade, no caso do artesanato no município de Chapecó/SC, seu estudo e interpretação dentro da proposição de um modelo de gestão pode ser considerado relevante, o que justifica sua abordagem dentro do estudo.

b) Artesanato: reúne as variáveis:

- Artesão – “indivíduo que exerce por conta própria uma arte, um ofício manual” (FERREIRA, 2008, p.143);
- Trabalho Manual – “atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento, feito com as mãos” (FERREIRA, 2008, p. 536, 783).

- Capital Social:

É o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas [...] à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis (BOURDIEU, 1980, p. 65).

- Coopetição:

[...] pensar em termos de competição e cooperação – pensar coopetição – já beneficiou inúmeras transações. Em alguns casos que [...] derrotar um concorrente foi a melhor estratégia, e o resultado foi ganhar-perder. Mas em

outras vezes a melhor estratégia teve diversos vencedores [...] a cooperação é um fator tão importante para o êxito dos negócios quanto à competição [...] a estratégia certa foi uma questão de saber identificar tanto os elementos competitivos quanto os cooperativos em suas interações [...] a cooperação reconhece que os relacionamentos de negócios têm mais de um aspecto [...] é parte do que faz da cooperação uma ideia tão poderosa (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p 298).

As variáveis reunidas no Artesanato demonstram a inter-relação entre os indivíduos participantes, o saber e o fazer do trabalho manual, sua função social e os estudos desenvolvidos que podem interagir no contexto do Artesanato na busca do seu desenvolvimento, estudar e articular esses fatores na proposição de um modelo de gestão pode ser considerado relevante, o que abona seu enfoque dentro do estudo.

c) Sustentabilidade: envolve os seguintes conceitos e variáveis (os cinco pilares do desenvolvimento sustentável): identificada a partir da junção da economia e da ética associada à política, por meio de um crescimento econômico aliado a um tipo de desenvolvimento que está baseado na análise das conquistas sociais dos indivíduos. Reparando desigualdades passadas e trazendo uma modernidade fundamentada em uma mudança estrutural. Um desenvolvimento que trás entre seus conceitos – os direitos políticos, civis e cívicos; o entrelaçamento dos direitos econômicos, sociais e culturais por meio do trabalho digno e direitos de todos ao meio ambiente. Um desenvolvimento que se apropria dos termos como a igualdade, equidade e solidariedade, com forma de reduzir a pobreza e tratar as desigualdades. Acrescentando a sustentabilidade ambiental à sustentabilidade social. Esta base conceitual que faz definir os cinco pilares do desenvolvimento sustentável – Social, Ambiental, Territorial, Econômica e Política (SACHS, 2008). Os conceitos e as variáveis que estão envolvidos na Sustentabilidade explanam sobre os fundamentos do desenvolvimento sustentável, representados nos cinco pilares do desenvolvimento sustentável, que valorizam a linha de pensamento que o crescimento econômico deve vir aliado ao desenvolvimento social, ambiental, político e territorial, promovendo a equidade e a diminuição das desigualdades. Esses aspectos estão alinhados com o foco desta pesquisa justificando seu estudo na proposição de um modelo de gestão.

d) Competitividade aborda as variáveis:

- Capacidade – “qualidade que pessoa ou coisa tem de satisfazer para determinado fim” (FERREIRA, 2008, p. 207);

- Mercados – “qualquer situação em que compradores e vendedores em potencial entram em contato” (FERREIRA, 2008, p. 548);

- Comercialização – “conjunto das atividades e processos ligados à venda de mercadorias, incluindo intermediação entre o produtor e o consumidor, marketing, distribuição, atividades de promoção” (FERREIRA, 2008, p. 247).

- Valor – “qualidade que faz estimável [...] algo, valia, importância de determinada coisa, preço, legitimidade” (FERREIRA, 2008, p. 806).

As variáveis abordadas na Competitividade evidenciam os elementos que se interagem com enfoque da vantagem competitiva, do entendimento da demanda em relação à capacidade de produção, a inserção aos mercados, a forma de comercialização e a obtenção de valor aos produtos variáveis essenciais para alcançar a maior competitividade da atividade do artesanato, conhecer e praticar esses aspectos são importantes na proposição de um modelo de gestão.

e) Modelo de gestão: abrange as variáveis:

- Valores – “legitimidade” (FERREIRA, 2008, p. 806);

- Relações – “convivência entre pessoas” (FERREIRA, 2008, p. 694);

- Processos – “modo por que se realiza e executa uma coisa, método, técnica” (FERREIRA, 2008, p. 655);

- Ações – “atuação [...] capacidade de agir [...] procedimento” (FERREIRA, 2008, p. 86);

- Resultados – “produzir-se ou apresentar-se ao fim de certo evento ou processo [...] produzir, criar” (FERREIRA, 2008, p. 704).

Ao identificar as condições atuais da gestão, este estudo visa construir um conhecimento amplo das variáveis da atividade do artesanato, ao explorar as características relevantes da sustentabilidade e competitividade, por meio dos seus conceitos e fatores que tem influência ao artesanato, busca-se a partir deste composto, empreender a proposição de um modelo de gestão, trabalhando sua montagem na revisão das variáveis mais destacadas, o que justifica o estudo proposto desta pesquisa.

Portanto, o *design* da pesquisa preconiza um conjunto de elementos entendidos como modelares para a realização da gestão do artesanato, porque a proposição de um modelo de gestão pode colaborar no gerenciamento e coordenação por parte da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC, trazendo melhorias ao estruturar estratégias e ações que visam o desenvolvimento e crescimento da atividade do artesanato.

A Gestão é representada neste estudo pela Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC, que efetua o

gerenciamento e coordenação da atividade do artesanato. A referência deste conceito busca-se a visão de Motta (1998, p.26) que conceitua que a gestão “[...] é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas [...]”. Tal linha de pensamento de Motta (1998) reflete que o gerenciamento da Secretaria de Assistência Social, é a detentora do pensar, agir e fazer acontecer da atividade de artesanato no município de Chapecó/SC cabe a esta secretaria formular as estratégia e implantar as ações que dão suporte para que esta atividade alcance os melhores resultados por meio do trabalho e realizações efetuadas pelos artesãos credenciados oriundos de seu acompanhamento. Pretende-se descrever como é realizada a gestão atual do artesanato por esta Secretaria do município.

O Artesanato é representado neste estudo pelos artesãos independentes e aqueles que fazem parte das associações e grupos de trabalho que são credenciados na Secretaria de Assistência Social. Na menção do conceito sobre artesanato, destaca-se que:

“o Artesanato compreende toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural (possui valor simbólico e identidade cultural), podendo no processo de sua atividade ocorrer o auxílio limitado de máquinas, ferramentas, artefatos e utensílios” (BRASIL, 2010, p.2).

Este conceito foi adotado como referencial por ser o oficialmente utilizado no Brasil, pelo Governo Federal, especifica a atividade do artesanato e expressa uma facilidade no entendimento. Almeja-se verificar a percepção dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social sobre a atual forma de gestão do artesanato em Chapecó/SC.

A Sustentabilidade e a Competitividade estão amparadas neste estudo como alicerces teóricos que podem ser inseridos no ambiente do artesanato e tem como finalidade de dinamizar o crescimento e desenvolvimento da atividade do artesanato, apoiada na proposição de um modelo de gestão por meio de estratégias e ações a serem implantadas. Para referenciar estes dois temas, buscou-se a visão de Sachs (2008) para sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e de Wernerfelt (1984) e Barney (1991) para fundamentarem a competitividade e vantagem competitiva.

A sustentabilidade está ligada aos:

“cinco pilares do desenvolvimento sustentável são: a) Social – fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta; b) Ambiental – com suas duas dimensões (os

sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como recipientes para disposição de resíduos; c) Territorial – relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades; d) Econômico – sendo a viabilidade econômica a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam; e) Político – a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem, a liberdade faz toda a diferença” (SACHS, 2008, p. 15-16).

Entende Wernerfelt (1984) a origem da vantagem competitiva está, inicialmente, nos recursos e capacidades desenvolvidas e sob o controle das organizações, e após, secundariamente, na estrutura de mercado e competição onde estão posicionadas. Barney (1991) demonstrou que a distinção dos recursos estratégicos, causadores de um diferencial competitivo criando uma vantagem para as organizações. Necessitam cumprir a quatro condições fundamentais: 1) terem valor; 2) consistir em ser raros ou escassos; 3) consistir em ser complexos de copiar; e 4) consistir em ser complexos de substituir.

Esses arcabouços teóricos tem a finalidade de ser a uma base para a o modelo de gestão a ser proposto para a secretaria para gerar um efeito de dinamizar a atividade do artesanato com estratégias e ações embasadas no conteúdo nesses conceitos. Aspira-se neste estudo identificar as características necessárias e relevantes na gestão do artesanato para torná-lo sustentável e competitivo e na sequência validar o modelo de gestão elaborado junto a Secretaria de Assistência Social.

A consecução de um modelo de gestão para o gerenciamento da atividade do artesanato é o objetivo principal deste estudo. Para fundamentar esta ferramenta, entende-se que:

“modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de ideias, crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma entidade. Podemos também dizer que o modelo de gestão é a Constituição da empresa, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicas que regerão todas as atividades. Assim, numa organização ideal, o modelo de gestão refletirá as ideias, crenças e valores dos proprietários ou principais executivos, as quais estarão disseminadas por toda a organização, sendo, pois plenamente aceitas por todos os gestores, os quais buscarão no modelo de gestão as orientações para as suas decisões“ (GUERREIRO, 1989, p.229).

As estruturas conceituais de Guerreiro (1989) refletem que as relações organizacionais e as orientações para as decisões são baseadas em elementos como crenças, valores, princípios que estarão permeadas por toda a organização. Pretende-se ao final deste estudo, propor ações que contribuam para a gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC.

Apresentadas as ponderações sobre a construção do *Design* da Pesquisa, na sequência será discorrido sobre os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são empregados para direcionar de forma adequada a elaboração e desenvolvimento do estudo. Como primeira etapa deve-se delimitar a pesquisa, no intuito de apresentar o estudo a ser concretizado, definindo o tempo e espaço aonde o mesmo será realizado.

Na continuação desta seção é descrita a forma de abordagem do estudo, o universo e a amostra.

São apresentados a técnica e os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados, bem como, das técnicas que foram empregadas na realização da análise dos dados.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa consiste em um estudo de desenvolvimento de soluções e inovações na forma de um modelo de gestão, foi elaborado a partir de dados bibliográficos e fontes primárias e secundárias. É uma pesquisa científica que foi amparada em investigação de campo.

Nesta pesquisa, foi estudado e avaliado uma proposta de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC a fim de identificar as características necessárias para formular esta ferramenta com elementos de sustentabilidade e competitividade. Segundo Vasconcelos (2002, p. 35) “a delimitação da pesquisa estabelece os limites a serem estudados, tanto do sujeito quanto do objeto, limitando o tema no tempo e no espaço”.

A pesquisa foi realizada na área do artesanato gerenciada pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC, destacando a sua localização geográfica na cidade de Chapecó/SC (APÊNDICE F).

A população foco deste estudo foram os 253 artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social, devidamente credenciados como unidades produtivas artesanais, sendo: 187 artesãos individuais de diversas etnias, com predominância a descendentes de origem europeia, 44 artesãos são da etnia indígena da região. Estão agrupados em 06 associações ou grupos de artesãos com atuação coletiva, que reúnem oficialmente 22

artesãos participantes dessas associações ou grupos de trabalho, sendo que uma parte não identificada dos 114 artesãos individuais cadastrados na Secretaria pertence às associações, mas preferiram efetuar o seu cadastramento como individual. Entende-se por população todos os membros que fazem parte de determinada localização (RICHARDSON *et. al.*, 1999).

Devido ao número de elementos desta população foi necessário extrair uma amostra desta população total de artesãos cadastrados na SEASC. Sendo que amostra é um determinado número de elementos para constatar algo sobre a população investigada, deve ser representativa, tendo a mesma composição da população (RICHARDSON *et. al.*, 1999). Para esta pesquisa, foi utilizado o conceito da amostra não probabilística por seleção racional, onde os membros compõem a amostra tem uma relação de forma propositada com as principais características que constituem o planejamento da pesquisa (RICHARDSON *et. al.*, 1999).

Para este estudo, no que se refere ao universo dos grupos das artesãs para aplicar o questionário foi adotado o cálculo de amostra de população finita, este cálculo é implantado para grupos que não ultrapassam os 100.000 elementos, com um nível de 95% de confiança o que é geralmente estabelecido para pesquisas sociais, com um erro estimado em 5% e com a proporção da característica pesquisada da população de 50% (RICHARDSON *et. al.*, 1999).

Figura 3: Equação de cálculo de amostra de população finita

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

n : tamanho da amostra

σ^2 : nível de confiança expresso em quantidade de desvio padrão

p : proporção do universo que possui propriedade pesquisada

q : proporção do universo sem a propriedade pesquisada (q=100-p)

N : tamanho da população

E^2 : erro de estimação permitido em valores percentual.

Fonte: Richardson *et. al.*(1999).

Apresentam-se os itens de cálculo utilizados:

(a) tamanho da amostra: 156 artesãos

(b) nível de confiança expresso em quantidade de desvio padrão ou nível de confiança escolhido: 95%

(c) proporção do universo que possui propriedade pesquisada ou proporção da característica pesquisada no universo: 50%

(d) proporção do universo sem a propriedade pesquisada: 50%

(e) tamanho da população pesquisada: 253 artesãos

(f) erro de estimação permitido em valores percentual ou erro de estimação permitido: 5%

Utilizando-se do cálculo de amostra de população finita, dentro dos critérios apresentados, o resultado do tamanho da amostra (n) é de 156 artesãos que foram convidadas a responder ao questionário formulado.

Os outros grupos relacionados participaram de forma integral da pesquisa, sendo 02 gestores e 02 colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administram a área de artesanato na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC.

Na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC participaram desta pesquisa a assessora executiva da área de Assistência Social, gerente de Renda e Cidadania, que é a gestora área de artesanato, devido ao seu entendimento aprofundado sobre a gestão da área que será estudada e do grupo de artesãos que fazem parte do cadastro municipal da Secretaria de Assistência Social. Também a consultora responsável pelo atendimento direto aos artesãos credenciados pela Secretaria de Assistência Social pelo seu conhecimento da área operacional do artesanato e na condução dos trabalhos aos artesãos, além de 01 colaboradora da Secretaria que presta assessoria direta para esta área.

Os artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC, incluindo os seus presidentes de associações de artesãos e líderes de grupos de trabalho do artesanato ligados a Secretaria de Assistência Social são importantes devido sua participação efetiva no meio do artesanato e conhecimento gerais das ações praticadas nesta área. A coleta de dados para este estudo foi realizado no período de Novembro de 2015 a Março de 2016. O Quadro 1 apresenta os sujeitos que foram escolhidos intencionalmente para participarem da pesquisa.

Quadro 1: Sujeitos pesquisados

Etapas	População	Entidades	Sujeitos Pesquisados
1	253 artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social, sendo: - 209 artesãos individuais de diversas etnias - 44 artesãos são da etnia indígena	06 associações ou grupos de artesãos com atuação coletiva	*156 artesãos participantes (amostra), incluindo seus presidentes de associações ou líderes de grupos de artesãos integrados a secretaria;

2	<ul style="list-style-type: none"> - Assessora Executiva da área de Assistência Social - Gerente de Renda e Cidadania - Consultora responsável pelo atendimento ao artesanato - 01 colaboradora da Secretaria 	Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó	* 2 gestores + 2 colaboradores que prestam assessoria
---	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Portanto, o Quadro 1 sintetiza os sujeitos que foram selecionados para participar da pesquisa, por critério não probabilístico de escolha intencional. Parte-se do pressuposto de que a equipe de gestão da Secretaria de Assistência Social tem atuação direta com as artesãs. Portanto, essa amostra de sujeitos pesquisados permite obter a percepção dos elementos relevantes para a construção de um modelo de gestão para o artesanato local.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A abordagem desta pesquisa distingue-se pelo emprego predominante do enfoque qualitativo. Foram efetuadas 2 entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administram à área de artesanato na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC. A primeira entrevista foi aplicada para extrair o levantamento das variáveis de pesquisa para compor o design da pesquisa e servir de parâmetros para montagem do questionário aplicado aos artesãos credenciados na SEASC (APÊNDICE A) e a segunda entrevista foi aplicada para buscar a percepção dos entrevistados acerca dos elementos e características para uma gestão sustentável e competitiva para o artesanato (APÊNDICE B). Fachin (2006) relata a abordagem qualitativa em termos de suas variáveis:

Caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente [...] conforme a natureza ou o objetivo do pesquisador ou, ainda, das técnicas a serem usadas, a variável qualitativa merece ser categorizada [...] as variáveis qualitativas são definidas por meio de uma descrição analítica, e não medidas e contadas. Convém mencionar que os atributos são aspectos qualitativos nas variáveis da pesquisa [...] (FACHIN, 2006, p.81-82).

Para essas entrevistas, foi utilizada gravação digital para registro das falas dos entrevistados que posteriormente foram transcritas para fins de análise. Para Severino (2007, p.124), a entrevista é uma “técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se,

portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado”. Sendo a entrevista semiestruturada conceituada por Manzini (2003, p. 13) como “que traz como uma de suas características a elaboração prévia de um roteiro”. O roteiro como função principal auxilia o pesquisador a conduzir a entrevista para o objetivo pretendido.

Foi empregada a análise de conteúdo nas entrevistas realizadas. Partiu-se das transcrições na íntegra das entrevistas e foram identificados os elementos chaves das falas dos entrevistados para compreender o contexto da organização pesquisada. Bardin (2002) conceitua a análise do conteúdo assim:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção [...], inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2002, p.34).

É uma metodologia usual para analisar informações e dados de formação qualitativa. Segundo Mostyn (1985, p.117) é “a ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se veem diante de uma massa de material que deve fazer sentido”.

É um método de transformar de maneira sistemática conteúdo de textos, áudio ou vídeos em variáveis numéricas para avaliar de forma quantitativa os dados e informações levantadas por meio de tabelas pré-concebidas pelo pesquisador com unidades de codificação que busca extrair no processo: palavras, termos, temas, itens ou outras amostras que transmita o entendimento da base teórica contida no teor do texto avaliado. Bardin (2002) complementa que este método almeja adotar o texto em seu todo, refinado pela triagem da categorização, conforme a assiduidade da apresentação, ou não, de pontos com significado. É a metodologia das categorias, uma técnica que incide em qualificar os diversos dados conforme o juízo crítico e fazer emergir um significado apropriado de colocar uma ordem correta na desordem inicial. Para Todd, McKeen e Gallupe (1995) destacam que a análise de conteúdo pode conceber uma quantidade de informações e dados, que são sofisticados em seu teor para serem estudados e no campo de apresentação de dados que podem ser utilizados adequadamente.

No que se refere ao questionário que foi aplicado aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC (APÊNDICE C). O questionário foi concebido a partir de elementos percebidos que se originaram da primeira entrevista com gestores e colaboradores da SEASC e que serviram para efetuar sua montagem. Sua finalidade é de capturar a percepção destes com a atual forma de

gestão do artesanato e os temas que serão abordados e discutidos nesta pesquisa: artesanato, sustentabilidade, competitividade e modelo de gestão. Para Severino (2007) um questionário é um:

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem compreendidas pelos sujeitos. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas. Podem ser questões fechadas ou questões abertas. No primeiro caso, as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador; no segundo, o sujeito pode elaborar as respostas, com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal (SEVERINO, 2007, p.125-126).

Foi realizado um pré-teste com o instrumento de coleta de dados (questionário) antes de ser definida a versão final utilizada na pesquisa. A intenção era efetuar um refinamento, buscar o encontro de suas falhas, questões com dificuldades de entendimento, mal preparadas e aquelas desnecessárias, sendo extintas ou substituídas na versão final. Foram escolhidas três artesãs de uma das associações, para que fossem submetidas ao questionário, dando um *feedback* sobre as perguntas, dificuldades de entendimento e questões que não fazem parte do contexto explorado. A efetivação do pré-teste concedeu maior confiabilidade ao questionário final. Para Goode e Hatt (1972) o pré-teste é como se fosse um ensaio geral. É primordial para a obtenção do objetivo da pesquisa, de forma apropriada. Este instrumento destaca possíveis erros e disparates em um questionário, que poder ser identificado antes da sua aplicação. Corroborar Marconi e Lakatos (2008) que o pré-teste é forma de testar o questionário anteriormente ao seu emprego definitivo. Servindo para constatar se o questionário proporciona três dados importantes: a) fidedignidade: os efeitos serão iguais, independente de quem o aplicou; b) validade: as informações colhidas são imperativas à investigação; c) operatividade: a linguagem é compreensível e a definição é objetiva.

As informações foram reunidas para definição dos dados estatísticos a serem aproveitados nas análises posteriores neste estudo. Ao aplicar estas técnicas de coleta de dados pode-se almejar um efeito positivo no levantamento de informações para este estudo, pois alcançou a abrangência necessária para a avaliação e análise dos dados pesquisados.

Conforme o Quadro 2 apresenta, a primeira etapa da pesquisa se classifica quanto aos procedimentos em um levantamento. A etapa 2 consiste em uma abordagem qualitativa e desenvolvida com um ponto de corte transversal. Conforme Sampieri *et.*

al.(1991), refere-se á quantidade de períodos no tempo onde os dados são extraídos em uma pesquisa, o corte transversal (*cross-sectional*) direciona a coleta de dados que acontece unicamente em um dado momento, almejando apresentar e avaliar a situação de uma ou mais variáveis em certa ocasião. A etapa 3 tem um enfoque descritivo e propositivo e abordagem qualitativa.

Quadro 2: Abordagem e objetivos específicos de cada etapa

Etapas	Abordagem	Objetivos
1	Abordagem qualitativa com apoio de estatística descritiva, operacionalizado na forma de levantamento de campo (<i>survey</i>) e com corte transversal	<ul style="list-style-type: none"> * Descrever como é realizada a gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó; * Verificar a percepção dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social sobre a atual forma de gestão do artesanato em Chapecó; * Identificar as características necessárias e relevantes na gestão do artesanato, para torna-lo sustentável e competitivo;
2	Abordagem qualitativa, com enfoque descritivo e com corte transversal	<ul style="list-style-type: none"> * Descrever como é realizada a gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó; * Identificar as características necessárias e relevantes na gestão do artesanato, para torná-lo sustentável e competitivo; * Validar a proposta do modelo de gestão elaborado junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó;
3	Abordagem qualitativa, com enfoque descritivo e propositivo	<ul style="list-style-type: none"> * Propor ações que contribuam para a gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó;

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 2 permite perceber que a primeira etapa da pesquisa é o momento no qual foram aplicados os questionários. Foi feito um diagnóstico das práticas de gestão adotadas pelas artesãs. A etapa 2, de aplicação das entrevistas teve o intuito de levantar percepções dos gestores atuantes na gestão do artesanato. E a etapa 3, onde foi efetuada a proposição do modelo de gestão.

3.3 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada com base nos tipos: descritiva e interpretativa. A pesquisa descritiva, pois o estudo identificou as características da população determinada, constituindo as relações entre as variáveis observadas, por meio de uso de técnicas com padrão de coletas de dados, como questionários e observação sistemática. Com relação à pesquisa descritiva, para Rudio (2003, p. 71) argumenta que “está

interessado em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

A pesquisa interpretativa estuda os elementos pesquisados no habitat onde convivem, procura entender os fenômenos partindo dos seus próprios dados, das menções apresentadas pela população examinada e da significância instituída ao fenômeno pela população, admite a subjetividade da realidade e que sua construção é estabelecida socialmente, empregando o uso de suas próprias informações para indicar e definir as questões da pesquisa realizada. Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva (2006) definem a pesquisa interpretativa:

Além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitam ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. É fundamental que o pesquisador obtenha um número de informações que lhe possibilite interpretar ou teorizar sobre o fenômeno (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006 p. 124).

Desta forma, este estudo busca descobrir os elementos e dados que identifiquem as características necessárias para um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.

Cabe observar que a coleta de dados pode ser alcançada de várias formas, por meio de questionários e entrevistas com pessoas participantes no universo pesquisado. Com relação à forma de coleta de dados, Marconi e Lakatos (2011, p.111) afirmam “são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; é, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática da coleta de dados”.

3.4 MÉTODO DE PESQUISA

O método a ser praticado neste estudo, define-se como um estudo de caso, a saber, a Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC (SEASC), tal escolha se dá ao fato que esta entidade pública municipal efetua o gerenciamento do artesanato no município de Chapecó/SC, correspondendo a finalidade da pesquisa da proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo. Pois tem relação ao questionamento ou estudo de indivíduos e o apontamento das informações coletadas que serviram para análise e avaliação. Segundo Triviños (1990, p. 110-111) “Estes estudos têm por objetivos aprofundarem a descrição de determinada realidade [...] No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda”.

Yin (2010) explica o estudo de caso é uma verificação baseado na experiência que averigua um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, notadamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão declaradamente determinados. Uma vez que o fenômeno e o contexto não são perceptíveis em circunstâncias da vida real, a conjuntura de outros atributos técnicos, como a estratégia de coleta e análise de dados. Yin (2010) complementa que o estudo de caso:

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p. 32-33).

Para Yin (2010) o estudo de caso colabora, de maneira expressiva para o entendimento que temos dos fenômenos individuais, sociais, organizacionais e administrativos. Seu emprego em diversos campos do conhecimento, ao evidenciar sua proficiência na compreensão de fenômenos sociais abstrusos. O estudo de caso admite uma averiguação para resguardar as qualidades holísticas e expressivas dos eventos da vida real, desde fatores individuais a procedimentos organizacionais e administrativos.

Cabe destacar a importância da escolha correta do universo pesquisado, por meio das organizações envolvidas neste estudo, assim como a definição de quais são as pessoas e a determinação das perguntas que serão empregadas para a coleta das informações e dados projetados para que aconteça o sucesso deste estudo de caso. Neste sentido, Hartley (1995) observa o estudo de caso como uma importante ferramenta para compreender o funcionamento das organizações, por meio de suas expressões e intercâmbios sociais, pretende atingir e abranger a dinâmica organizacional, estudando as atividades e ações empreendidas.

O universo deste estudo foi composto por duas unidades de análise: 1) artesãos credenciados, incluindo seus presidentes de associações de artesãos e líderes de grupos de trabalho do artesanato (abordagem qualitativa com apoio de estatística descritiva); 2) os gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administram a área de artesanato na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC (abordagem qualitativa).

Conforme o resultado das avaliações, análises e conclusões obtidas no levantamento a fim de identificar as características necessárias almeja-se propor um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó, por meio de um sistema formalizado

aos controles dos processos organizacionais e administrativos com elementos de sustentabilidade e competitividade para a gestão do artesanato, que deverão ser disponibilizadas para a Gerência de Renda e Cidadania.

O Quadro 03 descreve a classificação quanto aos procedimentos adotada em cada etapa da pesquisa.

Quadro 3: Procedimentos de coleta de dados

Etapas	Procedimentos
1	* Levantamento de dados junto às artesãs
2	* Aplicação da entrevista para Gestoras * Aplicação da entrevista para Colaboradoras

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 03 evidencia que este estudo procura mapear informações em diferentes fontes. Desta forma, há uma probabilidade maior de mapear as características da realidade organizacional, pois se parte de percepções de diferentes sujeitos. Sobretudo, há a possibilidade de realização de comparativos entre os diferentes dados empíricos, abstraindo-se aquelas informações que são mais relevantes, que se repetem e que são enfatizados pelos diferentes sujeitos pesquisados.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A interpretação e análise dos dados recolhidos na pesquisa foram ordenadas e estruturadas baseando-se nas informações notadas nas entrevistas e questionários, além de dados secundários. Com relação ao processo de análise de dados, Yin (2010, p. 154), argumenta “a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”. As informações e dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas foram tabulados em quadros.

Os dados extraídos do questionário aplicado aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC foram tabulados com o emprego de abordagem qualitativa com apoio de estatística descritiva. A estatística descritiva é a fase inicial da análise estatística empregada para apresentar e sintetizar os dados, fazendo a utilização de tabelas, gráficos e compêndios numéricos, sendo utilizadas algumas funções estatísticas. Neste estudo utilizou-se das seguintes funções e suas respectivas finalidades, desde as mais simples, como a frequência absoluta, que mede o valor da variável ao número de vezes que esse valor foi notado e a frequência relativa do valor da variável que é o quociente entre a frequência absoluta do valor da

variável e o número total das observações. Como as funções de estatística descritiva de teor mais elaborada, como a média que é “a mais usual das medidas de tendência central, sendo igual à soma das observações divididas pelo número de observações (BRAULE, 2001, p.69)”. O desvio padrão que “é sempre um valor que está na mesma unidade dos dados originais da amostra [...] ajuda a você conhecer o modo como um conjunto de dados se concentra ou se distribui em torno de sua média aritmética (LEVINE *et. al.*, 2008, p. 95)”. O coeficiente de variação que “é uma medida relativa de variação que é sempre expressa sob a forma de percentagem [...] mede a dispersão dos dados em relação à média aritmética (LEVINE *et. al.*, 2008, p. 98)” e a correlação que é “usada diretamente para avaliar o grau de relacionamento entre X e Y [...] seu valor está sempre entre -1 e 1 [...] se X e Y são independentes [...] sua correlação é zero (DOWNING e CLARK, 2002, p. 142)”. Para facilitar o entendimento dos dados numéricos expostos, entende Freund e Simon (2000) que a estatística descritiva “compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados”.

Serão originadas as tabelas e gráficos fundamentados nos dados estatísticos gerados para uma demonstração mais eficiente dos resultados desta pesquisa, que puderam ser alcançadas com utilização de *softwares* estatísticos, a saber, planilhas do *Windows Excel*. Conforme Freitas (2000, p. 87) argumenta “é necessária paciência na execução de um roteiro de coleta e de análise de dados, sendo recomendável o suporte de *software* adequado, de fácil uso, para venceras etapas importantes rumo ao aprendizado do significado dos dados”.

Os dados apurados por estes diferentes ângulos (via entrevistas, via questionários e via pesquisa de dados secundários), foram analisados pela técnica denominada triangulação. Patton (1990) conceitua a triangulação como uma forma de combinação estruturada que constitui estudos de diversos tipos de métodos ou dados.

Para Denzin e Lincoln (2000) a combinação de diversos aspectos metodológicos, diferentes dados baseados na experiência em um único estudo pode ser entendida como uma forma de agregar austeridade, intensidade, complexidade e espessura em uma pesquisa. A triangulação constitui uma visão do fenômeno e do problema de pesquisa, por meio de diferentes bases de dados e informações sobre vindas de ângulos díspares que são utilizadas para confirmar ou ordenar o problema do estudo.

A estrutura da triangulação utilizada na investigação do estudo baseou-se no emprego de múltiplos métodos de pesquisa e ferramentas de coleta de dados,

combinados com a diversidade públicos de interesse. A triangulação foi formada pe integração dos resultados das entrevistas dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC, os questionários dos artesãos credenciados na SEASC e os preceitos teóricos empregados no estudo.

Com a utilização dessa técnica, ambiciona-se comparar as similaridades e discrepâncias encontradas por meio dos discursos, respostas obtidas e no conteúdo de dados secundários apurados neste estudo. Esta técnica pretende aperfeiçoar a exatidão de suas análises empregando métodos distintos, recolhendo dados de diversas formas e avaliando esses dados por diferentes metodologias (FLICK, 1992).

O Quadro 4 demonstra as categorias de pesquisa relacionadas a este estudo.

Quadro 4: Categorias de análise da pesquisa

Categorias de análise	Tópicos	Variáveis
Artesanato	Artesanato compreende toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural (possui valor simbólico e identidade cultural), podendo no processo de sua atividade ocorrer o auxílio limitado de máquinas, ferramentas, artefatos e utensílios (BRASIL, 2010, p. 2).	Artesão Capital Social Coopetição Trabalho Manual
Sustentabilidade	Sachs definiu os cinco pilares do desenvolvimento sustentável: a) Social, fundamental por motivos intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do planeta; b) Ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos); c) Territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades; d) Econômico, sendo a viabilidade econômica a conditio <i>sine qua non</i> para que as coisas aconteçam;	Social Ambiental Territorial Econômica Política

	e) Político, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; (SACHS, 2008, p.15-16).	
Competitividade	Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento [...] Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente. (DEGEN e MELLO, 1989, p.106-107)	Capacidade de Produção Mercados Comercialização Valor
Modelo de Gestão	O modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de ideias, crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma entidade. Podemos também dizer que o modelo de gestão é a “Constituição” da empresa, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicas que regerão todas as atividades. Assim, numa organização ideal, o modelo de gestão refletirá as ideias, crenças e valores dos proprietários ou principais executivos, as quais estarão disseminadas por toda a organização, sendo, pois plenamente aceitas por todos os gestores, os quais buscarão no modelo de gestão as orientações para as suas decisões (GUERREIRO, 1989, p. 229).	Organização Estrutura Estratégia Direção Valores Relações Processos Ações Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 5 apresenta uma sinopse dos processos metodológicos pautados a cada objetivo em especial da pesquisa.

Quadro 5: Sinopse dos procedimentos metodológicos para cada objetivo específico

Objetivos da pesquisa	Fonte de coleta de dados	Elementos relevantes para um modelo de gestão	Sistematização dos dados coletados
Descrever como é realizada a gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.	Entrevistas semiestruturadas dos gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administra a área de artesanato na Secretaria	Gestão Artesanato	Para as entrevistas: análise de conteúdo e categorização dos dados.

	de Assistência Social do município de Chapecó – SC (APÊNDICE A);		
Verificar a percepção dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social sobre a atual forma de gestão do artesanato em Chapecó.	Foi aplicado um questionário com dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC (APÊNDICE B);	Gestão Artesanato Sustentabilidade Competitividade	Para os questionários: gráficos e tabelas (uso de estatística descritiva simples);

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 6 apresenta os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tabulação e análise de dados da pesquisa.

Quadro 6: Instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tabulação e análise de dados

Instrumentos Coleta de Dados	Técnica de Tabulação e Análise de Dados
* Aplicação da entrevista para Gestoras * Aplicação da entrevista para Colaboradoras (Entrevista).	Análise de Conteúdo e Categorização de Dados
* Levantamento de dados junto às artesãs (Questionário)	Análise Descritiva e Inferencial - Uso de Estatística Descritiva Simples – Geração de Tabelas e Gráficos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 7 apresenta os métodos de análise dos dados primários e secundários utilizados neste estudo.

Quadro 7: Método de análise dos dados para cada etapa do estudo

Etapas	Técnica de Tabulação e Análise de Dados
1	Tabulação dos Dados com o emprego de estatística descritiva por meio do cálculo de frequência absoluta e frequência relativa Correlação de diferentes dados e indicadores levantados Análise dos dados empíricos à luz da fundamentação teórica descrita na seção 2 deste estudo
2	Transcrição na íntegra das respostas das duas entrevistas realizadas Realização de análise textual Criação de quadros de síntese com conteúdo das entrevistas Comparação dos dados do questionário e das entrevistas por meio de tabelas cruzadas

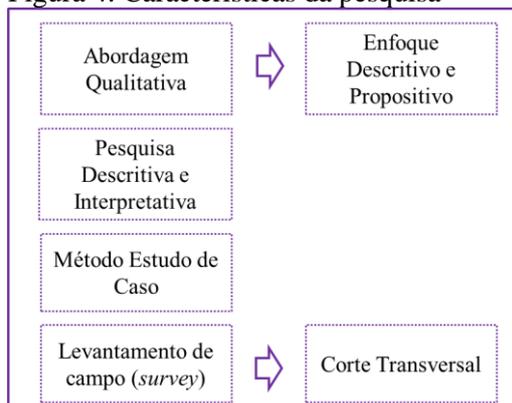
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Buscou-se no Quadro 7, alcançar o maior número de dados por meio da aplicação de um questionário amplo ao grupo de artesãos credenciados, bem como, pelas entrevistas semiestruturadas com a equipe de gestão da Secretaria de Assistência

Social, seguindo por um exame criterioso das informações colhidas e um estudo metucioso das prováveis inter-relações entre os conhecimentos originados, a fim de obter-se um resultado favorável dos objetivos deste estudo.

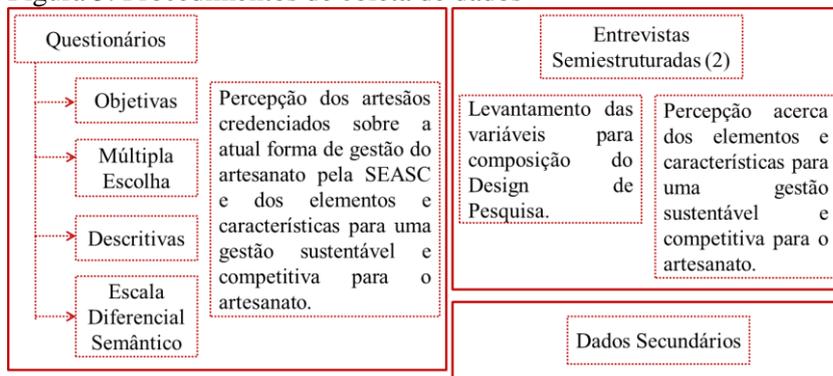
Ao resumir os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, segue os esquemas: características da pesquisa (Figura 4), procedimentos de coleta de dados (Figura 5) e metodologia de análise de dados (Figura 6).

Figura 4: Características da pesquisa



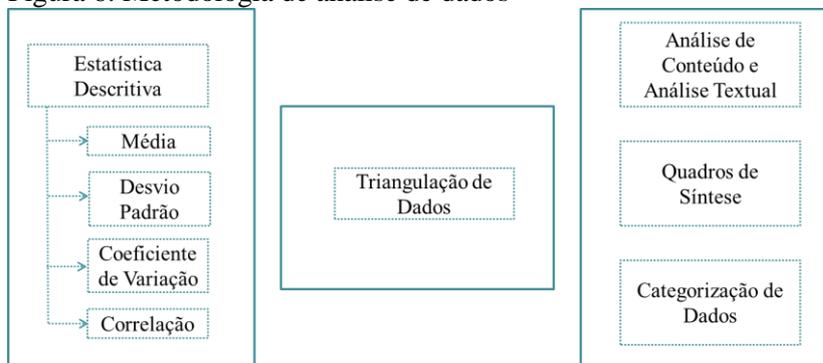
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Figura 5: Procedimentos de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Figura 6: Metodologia de análise de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são expostos e tratados os resultados obtidos a partir dos instrumentos de coleta de dados desenvolvidos para esta pesquisa. O conjunto de análises está descrito em subseções que contempla: caracterização dos entrevistados e dos questionados (4.1); caracterização da organização (4.2); forma de realização da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó (4.3); proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo (4.4); modelo de gestão elaborado junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó (4.5) e aplicabilidade do estudo (4.6).

O intuito desta seção é permitir visualizar a conjuntura atual e extrair os principais elementos e características para formar a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DOS QUESTIONADOS

Este primeiro bloco aborda as características dos entrevistados, que são gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administram a área de artesanato na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC. Em seguida, as particularidades dos questionados desta pesquisa que é formada por uma amostra de 156 artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC.

O grupo de entrevistadas é formado por quatro componentes, sendo 100% do gênero feminino, sendo duas gestoras, com cargos de assessoria executiva e gerência dentro da estrutura da Secretaria e duas colaboradoras com cargos vinculados à operação com o artesanato, sendo uma consultora técnica que exerce suas atribuições diretamente aos artesãos e uma colaboradora que exerce a função de assistente social com tarefas predominantemente administrativas e de apoio na SEASC.

A idade média desse grupo é de 43 anos, sendo a menor idade individual é de 29 anos e a maior idade de 58 anos. A escolaridade do grupo é constituída de 75% com curso superior completo e 25% com pós-graduação completa. A média de tempo na organização é de 6 anos, sendo o menor tempo na organização de 3 meses e o maior de 10 anos. As atribuições desenvolvidas por este grupo envolvem: assessoria a Secretária de Assistência Social do município, planejamento da área técnica, captação de recursos,

articular parcerias, representação da Secretaria para o artesanato, gerência de programas de combate à pobreza, inclusão produtiva e qualificação profissional, atendimento aos artesãos, instrução em oficinas para os artesãos, atendimento e orientação aos usuários na área técnica e organização e desenvolvimento de ações vinculadas à Gerência de Renda e Cidadania.

Na primeira entrevista, efetuada para buscar o levantamento das variáveis de pesquisa para o desenvolvimento do *design* da pesquisa e na constituição dos demais instrumentos de pesquisa implementadas (APÊNDICE A), houve a participação de 100% das componentes do grupo entrevistado. Sendo que, na segunda entrevista, que foi realizada para indagar a percepção dos entrevistados por meio das variáveis da pesquisa sobre os elementos e características para uma gestão sustentável e competitiva para o artesanato (APÊNDICE B), teve a participação de 75% dos membros desse grupo, devido que uma componente foi exonerada da Secretaria por mudanças estruturais na gestão pública municipal, entre os períodos de aplicação das duas entrevistas.

A amostra de 156 artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social, que corresponde a um nível de 95% de confiança e com um erro estimado em 5% na pesquisa (RICHARDSON *et. al.*, 1999), formaram o grupo de respondentes do questionário neste estudo (APÊNDICE C).

Inicialmente, as informações e dados alcançados dessa amostra são tratados na pesquisa na forma de sua totalidade (156 artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social de Chapecó), sendo que no decorrer da apresentação da análise de resultados da pesquisa, foi realizada também a exposição dos dados obtidos por meio de uma subdivisão desse grupo da amostra pesquisado em dois subgrupos, devido sua importância no contexto estudado: artesãos independentes (artesãos cadastrados na SEASC que trabalham de forma independente, sem participar de nenhuma associação de artesãos e/ou grupos de trabalho) e artesãos associados (artesãos credenciados na SEASC que são vinculados a alguma associação de artesãos e/ou grupos de trabalho), para aprofundar o entendimento dos resultados da análise deste estudo.

Dentre os 156 artesãos questionados, o gênero feminino corresponde em sua maioria com 128 artesãs (82,1%) e responderam 28 artesãos do gênero masculino que representou uma frequência relativa de 17,9% (APÊNDICE L Tabela 28).

Com relação à faixa etária, a média de idade dos questionados é de 49,5 anos, percebe-se que a faixa etária de 50 a 59 anos predomina com 47 respondentes (30,1%),

seguido pelos artesãos com idade acima de 60 anos com 35 respondentes (22,4%). Isso demonstra que 52,5% dos questionados são artesãos com uma idade mais avançada e denotando maior experiência pessoal. O desvio padrão é de 17,5 que mostra a dispersão entre as faixas etárias (APÊNDICE L Tabela 31).

Ao levantar o estado civil deste grupo, 94 respondentes são casados (60,3%) acompanhados por 23 questionados que mantém união estável (14,7%) e na sequência solteiros (11,5%), viúvos (7,7%) e divorciados (5,8%) (APÊNDICE L Tabela 34).

Quando analisado o grau de escolaridade dos artesãos, verifica-se que 51 questionados possuem o ensino médio completo (32,7%) seguido por 31 respondentes com o ensino fundamental incompleto (19,9%). O faixa de escolaridade Ensino Médio (completo e incompleto) é predominante com 75 respondentes (48,1%) e um detalhe observado é que 27 questionados têm o ensino superior completo (17,3%). O desvio padrão é de 14,7 entre o ensino fundamental incompleto até ensino superior completo, que expõe a dispersão entre os graus de escolaridade (APÊNDICE L Tabela 37).

Foi constatado que 104 questionados exercem apenas o artesanato como única atividade laboral (66,7%) e 52 dos respondentes possuem outro tipo de profissão ou atividade remunerada (33,3%) (APÊNDICE L Tabela 40), nota-se que o artesanato é uma atividade prioritária e importante. Do grupo de 52 artesãos que possuem outro tipo de profissão ou atividade remunerada, para 38 desses respondentes, destaca-se o artesanato representa até 25% da sua renda total percebida (73,1%) e para 10 desses questionados o artesanato representa entre 25% a 50% da sua renda total (19,2%) (APÊNDICE L Tabela 43).

Quando avaliado o tempo de trabalho como artesão, a média de tempo de trabalho na atividade de artesanato verificado do grupo foi de 10,9 anos. Compreende-se que 59 questionados responderam que trabalham acima de 15 anos nesta atividade (37,8%), acompanhados por 42 respondentes que mencionaram que trabalham de 1 a 5 anos (26,9%) e seguidos por 31 questionados que citaram trabalham de 6 a 10 anos (19,9%). Isso denota que este grupo possui uma experiência laboral nesta atividade (APÊNDICE L Tabela 46).

Ao ser medido a quantidade de dias na semana trabalhados na produção e comercialização de seu artesanato, a média em dias na semana verificada foi de 4,54 dias, sendo que 34 respondentes trabalham 5 dias na semana (21,8%), seguidos por 29 questionados que trabalham 7 dias na semana (18,6%) e acompanhados por 28 artesãos que trabalham 3 dias na semana (17,9%). O desvio padrão verificado foi de 9,4, que

expõe a dispersão entre número de dias da semana trabalhados na atividade do artesanato (APÊNDICE L Tabela 49).

A análise do tempo dedicado diariamente na produção e comercialização do seu artesanato, levantou uma média de dedicação à atividade de 5,2 horas/dia. Identifica-se que 69 questionados trabalham entre 2 a 4 horas diárias (44,2%), outros 45 respondentes exercem essa atividade entre 5 a 8 horas por dia (28,8%) e seguidos por 32 artesãos que trabalham mais de 8 horas diárias (20,5%) (APÊNDICE L Tabela 52).

Tais números acima apontam que em média esse grupo de artesãos trabalham 5,2 horas/dia em 4,54 dias na semana, na produção e comercialização do seu artesanato.

Em relação a sua principal fonte de renda, obteve-se que 81 respondentes apontaram que provém da atividade do artesanato (43,3%), na sequência, 42 questionados assinalaram outro tipo de trabalho (22,5%) e 41 artesãos relacionaram os ganhos de aposentadoria/pensão (21,9%). Isso demonstra a importância do artesanato como gerador de renda para este grupo. Outras respostas foram mencionadas em menor percentual como: apoio financeiro da família, rendimentos provenientes de aluguel de imóveis, apoio social – bolsa família e outro tipo de atividade (APÊNDICE L Tabela 55). No caso de outro tipo de atividade, os artesãos tinham a opção da resposta descrita, sendo que as três respostas para essa questão foram: bolsa de estudos, venda de roupas e auxílio doença (APÊNDICE L Tabela 56).

Ao indagar sobre o ganho médio mensal com a atividade do artesanato em salários mínimos (base salário mínimo nacional - R\$ 880,00 – ano 2015), observa-se que 85 questionados assumiram um ganho de menos de 1 salário mínimo mensal (54,5%), acompanhados por 36 respondentes que afirmaram um ganho médio mensal de 1 salário mínimo (23,1%) e 24 artesãos que citaram um ganho médio mensal de 2 a 4 salários mínimo (15,4%) (APÊNDICE L Tabela 59). Fazendo uma relação do ganho médio em salário mínimo x reais (R\$) por artesão. Em média, cada artesão auferiu um ganho mensal médio de R\$ 1.052,05, sendo que todo grupo pesquisado perfaz um total mensal médio de ganho de R\$ 164.100,00.

O maior desvio padrão encontrado foi nas respostas sobre o perfil foi referente os gêneros masculino e feminino com 70,7 e indica que os dados estão dispersos entre os dois gêneros. O menor desvio padrão descoberto foi sobre a dedicação no trabalho de artesão em dias da semana com 9,4 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação identificado foi nas respostas sobre a representatividade do artesanato na renda do respondente (para quem

exerce outra profissão) com 124,7% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado e o menor coeficiente de variação foi quanto dedica em dias por semana ao artesanato com 42,2% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

A Tabela 2 identifica um resumo dos principais indicadores levantados sobre o perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Gênero feminino	128	82,1	70,7	90,6%
Gênero masculino	28	17,9	70,7	90,6%
Faixa etária predominante (de 50 a 59 anos)	47	30,1	17,5	67,3%
Média de idade dos artesãos pesquisados	49,5	-	-	-
Estado civil predominante (casado)	94	60,3	35,5	113,8%
Escolaridade predominante (ensino médio completo e incompleto)	75	48,1	14,7	56,5%
Não exercem outra profissão além do artesanato	104	66,7	36,8	47,2%
O artesanato representa até 25% do total da renda (para quem exerce outra profissão)	38	73,1	15,9	124,7%
Trabalha como artesão a mais de 15 anos	59	37,8	20,9	67%
Tempo médio em que trabalha na atividade de artesanato (em anos)	10,9	-	-	-
Dedica 5 dias por semana ao artesanato	34	21,8	9,4	42,2%
Média de dias por semana dedicados para produzir e comercializar o artesanato	4,54	-	-	-
Dedica de 2 a 4 horas diárias para produzir e comercializar o artesanato	69	44,2	24,7	63,3%
Tempo dedicado diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (em horas)	5,2	-	-	-
O artesanato é a principal fonte de renda da família	81	43,3	29,6	110,8%
Ganho médio mensal com o artesanato é de menos de 1 salário mínimo	85	54,5	31,9	106,3%

Fonte: o autor (2016)

Os dados pesquisados desse grupo da amostra foram também divididos em dois subgrupos, isolando o conjunto de respostas conforme o tipo de artesão perante à SEASC: os artesãos independentes (artesãos habilitados na SEASC que exercem este ofício de forma independente, sem tomar parte de nenhuma associação de artesãos e/ou grupos de trabalho do artesanato) e os artesãos associados (artesãos cadastrados na SEASC que são atrelados a alguma associação de artesãos e/ou grupos de trabalho do artesanato).

A depuração de tais informações tem o objetivo de aprofundar o conhecimento ao identificar das semelhanças e diferenças destes subgrupos na conjuntura estudada e visa melhorar a compreensão dos resultados da análise deste estudo. Apesar de que o conjunto da amostra estudada seja homogêneo em sua estrutura, ou seja, os artesãos

credenciados na Secretaria de Assistência Social, ao dividir em dois subgrupos definidos pela sua finalidade, busca-se alcançar traços de heterogeneidade dentro do grupo, que vem para enriquecer as análises do referido estudo.

Ao decompor os resultados da pesquisa para o subgrupo artesãos independentes, observa-se que do total de 156 artesãos questionados na pesquisa, 91 artesãos se identificaram como independentes (APÊNDICE L – Tabela 29).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre o perfil foi referente os gêneros masculino e feminino com 34,6 e assinala que os dados estão dispersos entre os dois gêneros. O mínimo desvio padrão achado foi sobre a dedicação no trabalho de artesão em dias da semana com 6,3 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação distinguido foi nas respostas sobre a principal fonte de renda da família com 135,7% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido e o menor coeficiente de variação foi sobre que não exercem outra profissão além do artesanato com 42% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

A Tabela 3 identifica um resumo dos principais indicadores apurados sobre o perfil dos artesãos independentes respondentes da pesquisa (APÊNDICE L – Tabelas Independentes 29 até 60):

Tabela 3 - Perfil dos artesãos independentes respondentes

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Gênero feminino	70	76,9	34,6	76%
Gênero masculino	21	23,1	34,6	76%
Faixa etária predominante (de 50 a 59 anos)	26	28,6	10,8	71,2%
Média de idade dos artesãos pesquisados	46	-	-	-
Estado civil predominante (casado)	52	57,1	19,9	109,3%
Escolaridade predominante (ensino médio completo e incompleto)	42	46,1	7,3	48,1%
Não exercem outra profissão além do artesanato	59	64,8	19,1	42%
O artesanato representa até 25% do total da renda (para quem exerce outra profissão)	21	65,6	9,5	118,7%
Trabalha como artesão a mais de 15 anos	36	39,6	13,3	73,1%
Tempo médio em que trabalha na atividade de artesanato (em anos)	10,9	-	-	-
Dedica 7 dias por semana ao artesanato	20	22,0	6,3	48,5%
Média de dias por semana dedicados para produzir e comercializar o artesanato	4,7	-	-	-
Dedica de 2 a 4 horas diárias para produzir e comercializar o artesanato	31	34,1	11,4	50,1%
Tempo dedicado diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (em horas)	5,8	-	-	-
O artesanato é a principal fonte de renda da família	62	54,9	21,9	135,7%
Ganho médio mensal com o artesanato é de menos de 1 salário mínimo	48	52,7	18,7	102,8%

Fonte: o autor (2016)

Perfazendo a mesma relação do ganho médio em salário mínimo em reais (R\$) por artesão do subgrupo artesãos independentes. Em média, cada artesão independente ganhou um valor mensal médio de R\$ 1.199,12 e este subgrupo pesquisado obteve um total mensal médio de ganhos de R\$ 109.120,00.

Ao depurar os números da pesquisa para o subgrupo artesãos associados, denota-se que do total de 156 artesãos respondentes do estudo, 65 artesãos mencionaram que são associados em algum grupo de trabalho e/ou associação de artesãos (APÊNDICE L – Tabela 30).

O maior desvio padrão encontrado foi nas respostas sobre o perfil foi referente os gêneros masculino e feminino com 36,1 e indica que os dados estão dispersos entre os dois gêneros. O menor desvio padrão descoberto foi sobre a dedicação no trabalho de artesão em dias da semana com 5,7 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação identificado foi nas respostas sobre a representatividade do artesanato na renda do respondente (para quem exerce outra profissão) com 172,6% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado e o menor coeficiente de variação foi dos questionados que não exercem outra profissão além do artesanato com 54,5% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

A Tabela 4 demonstra uma sinopse das principais referências levantadas do perfil dos artesãos associados respondentes do estudo (APÊNDICE L – Tabelas Associados 30 até 61)

Tabela 4 - Perfil dos artesãos associados respondentes

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Gênero feminino	58	89,2	36,1	111,1%
Gênero masculino	7	10,8	36,1	111,1%
Faixa etária predominante (acima de 60 anos)	23	35,4	9,3	85,9%
Média de idade dos artesãos pesquisados	52,5	-	-	-
Estado civil predominante (casado)	42	64,6	16,4	126,1%
Escolaridade predominante (ensino médio completo e incompleto)	33	50,8	7,6	70,1%
Não exercem outra profissão além do artesanato	45	69,2	17,7	54,5%
O artesanato representa até 25% do total da renda (para quem exerce outra profissão)	17	89,5	8,2	172,6%
Trabalha como artesão a mais de 15 anos	23	35,4	7,7	59,2%
Tempo médio em que trabalha na atividade de artesanato (em anos)	10,8	-	-	-
Dedica 5 dias por semana ao artesanato	20	30,8	5,7	61,4%
Média de dias por semana dedicados para produzir e comercializar o artesanato	4,4	-	-	-
Dedica de 2 a 4 horas diárias para produzir e comercializar o	38	58,5	15,4	94,8%

artesanato				
Tempo dedicado diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (em horas)	4,4	-	-	-
A aposentadoria/pensão é a principal fonte de renda da família	29	39,2	11,3	106,9%
Ganho médio mensal com o artesanato é de menos de 1 salário mínimo	37	56,9	13,9	117,8%

Fonte: o autor (2016)

Calculando a relação do ganho médio em salário mínimo em reais (R\$) por artesão do subgrupo artesãos associados. Em média, cada artesão associado recebeu um valor mensal médio de R\$ 842,71 e este subgrupo pesquisado alcançou um total mensal médio de ganhos de R\$ 49.720,00.

Ao analisar os dados e informações das Tabelas 3 e 4, observam-se algumas afinidades e diferenciais ao verificar os dois subgrupos dos artesãos cadastrados na SEASC, cada um de forma autônoma, que podem contribuir para o melhor entendimento do estudo proposto e no levantamento das características e elementos necessários para o modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC.

Ao efetuar um comparativo entre os resultados da pesquisa entre artesãos independentes e associados, é possível observar que o gênero feminino é maioria entre os dois tipos de artesãos, sendo 76,9% no subgrupo artesãos independentes e 89,2% entre os artesãos associados, denota um percentual maior do gênero feminino no segundo subgrupo.

Quanto á faixa etária predominante entre os dois subgrupos, é crível identificar que entre os artesãos independentes, 28,6% possuem de 50 a 59 anos, na sequência 26,4% têm de 30 a 39 anos (APÊNDICE L Tabela 32) e a média de idade é de 46 anos e no subgrupo artesãos associados, 35,4% apresentam idade acima de 60 anos, subsequente, 32,3% têm de 50 a 59 anos (APÊNDICE L Tabela 33) e a média de idade é de 52,5 anos. Evidencia uma diferença entre as faixas de idade entre os dois subgrupos, sendo os independentes são mais jovens, com a maioria de meia idade e os associados são mais velhos em sua faixa etária.

Destaca-se ainda que o estado civil - casado e a escolaridade – ensino médio completo e incompleto predominam nos dois subgrupos, sendo 57,1% (estado civil) e 46,1% (escolaridade predominante) nos artesãos independentes e 64,6% (estado civil) e 50,8% (escolaridade predominante) nos artesãos associados.

Outra constatação é que nos dois subgrupos analisados a maioria dos respondentes não exerce outra profissão além do artesanato, sendo, 64,8% entre os

artesãos independentes e 69,2% entre os artesãos associados. E entre aqueles artesãos que exercem outra profissão nos dois subgrupos, para a maioria, o artesanato representa até 25% do total da sua renda, sendo 65,6% entre os independentes e 89,5% entre os associados.

Trabalham com artesanato há mais de 15 anos é a categoria que prevalece entre os dois subgrupos, sendo, 39,6% entre os artesãos independentes e 35,4% entre os artesãos associados. Isso denota uma experiência do fator tempo na atividade. O tempo médio de trabalho com artesanato entre independentes e associados é análogo, sendo 10,9 anos e 10,8 anos, respectivamente.

A análise da quantidade de dias na semana dedicados para produzir e comercializar seu artesanato demonstra que 22%, ou seja, a maioria entre os artesãos independentes dedicam 7 dias da semana e a média do subgrupo é de 4,7 dias da semana. Para os artesãos associados, a maioria de 30,8% dedica 5 dias da semana e a média do subgrupo são de 4,4 dias da semana. Quando verificada a quantidade de horas diárias dedicadas para produzir e comercializar seu artesanato, a maioria entre os dois subgrupos respondeu que dedicam entre 2 a 4 horas diárias, sendo, 34,1% entre os artesãos independentes e 58,5% entre os artesãos associados. O tempo médio dedicado diariamente com o artesanato entre independentes e associados se diferem e demonstra que o primeiro subgrupo trabalha mais horas por dia que o segundo subgrupo, sendo 5,8 horas/dia e 4,4 horas/dia, respectivamente.

No que diz respeito a principal fonte de renda dos questionados existe uma diferença entre os subgrupos, sendo a atividade do artesanato a mais importante para os artesãos independentes com 54,9% e as rendas provenientes de aposentadoria ou pensão para os artesãos associados com 39,2%, em linha, com dados de faixa etária deste subgrupo em especial. A predominância do ganho mensal na faixa de menos de 1 salário mínimo originado da atividade do artesanato é equivalente entre os subgrupos, sendo, 52,7% entre os independentes e 56,9% entre os associados.

Outro fator diferencial entre os dois subgrupos na parte de ganhos com o artesanato reflete no valor médio mensal em reais (R\$) percebido por artesão considerando todas as faixas de ganhos dos respondentes. O subgrupo dos artesãos independentes alcança R\$ 1.199,12 em média com ganhos provenientes do artesanato, enquanto os artesãos associados atingem R\$ 842,71 na média, tendo, portanto, uma diferença de ganhos de 29,7% abaixo que o valor médio de receita dos artesãos independentes.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção são expostas as análises relacionadas à caracterização da organização, sendo que na primeira parte, foram apresentados os resultados do 1º roteiro de entrevistas com gestores e colaboradores da SEASC com intuito de fazer uma distinção da organização pesquisada, cuja classificação das variáveis de pesquisa serviu para construção das bases do *design* da pesquisa, do 2º roteiro de entrevistas e do questionário aplicado aos artesãos. Na segunda parte desta seção, retoma a continuidade dos resultados dos questionários dos artesãos cadastrados na SEASC, identificando as especificidades dos respondentes quanto a sua iniciação na atividade de artesanato e sua forma de atuação.

Um dos objetivos da pesquisa foi buscar uma visão mais aprofundada de todos os atores envolvidos no processo. Inicialmente, por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada aos gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administram a área de artesanato na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC. O primeiro roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foi aplicado com objetivo de extrair um levantamento das variáveis de pesquisa para compor o *design* da pesquisa e para formar a base de conhecimentos para a formulação das questões do 2º roteiro de entrevista que foi apostado a este grupo posteriormente na pesquisa e na formulação das questões para o instrumento de coleta de dados aplicado aos artesãos credenciados.

Os resultados desse 1º roteiro de entrevista foram tratados pela técnica de análise de conteúdo e categorização das variáveis, pelo qual foi adotado como critério de haver, no mínimo, duas menções de uma mesma variável em relação às “falas” dos entrevistados para que esta fosse incorporada ao estudo. As tabelas referentes a esse levantamento do 1º roteiro estão dispostas nos Apêndices e são compostas com as variáveis levantadas, frequência absoluta, frequência relativa e o desvio padrão.

A interpretar os resultados das tabelas relacionadas ao 1º roteiro de entrevistas (Apêndice J – Tabelas 22 até 27), conforme a pesquisa realizada sobre a iniciação das atividades na SEASC, a variável mais citada foi: a assistência aos grupos carentes envolvidos, com 13% das menções. Outras variáveis importantes neste item de verificação: aperfeiçoamento de técnicas do artesanato, ministrar oficinas aos artesãos, promover a inclusão produtiva, planejamento e ações aos artesãos, políticas de

assistência social, promover mudanças e inovação e garantir a continuidade e efetividade das políticas, cada uma das variáveis com 8,7% das citações dos entrevistados (APÊNDICE J Tabela 22).

No que se refere aos indicativos sobre a atual forma de gestão do artesanato pela SEASC, a variável mais citada foi: o atendimento individualizado ao artesão, com 16,1% dos referimentos. Outras variáveis importantes neste item de verificação: disponibilidade de atendimento aos artesãos (12,9%), foco nas necessidades dos artesãos (12,9%), atendimento nas áreas da produção e qualidade (9,7%), ministrar oficinas aos artesãos (9,7%), noção da realidade e dificuldades dos artesãos (9,7%), falta iniciativa na busca de apoio e atendimento (6,5%), importância do cadastramento e perfil do artesão (6,5%) e dados corretos permitem ações e gestão eficientes (6,5%) (APÊNDICE J Tabela 23).

Ao se verificar as principais dificuldades para fazer a gestão do artesanato pela SEASC, a variável mais citada foi: falta iniciativa dos artesãos na busca de apoio e aperfeiçoamento com 26,1% das referências dos entrevistados. Outras variáveis importantes neste item de verificação: dificuldades de gestão financeira (8,7%), um centro público remodelado e melhor aproveitado (8,7%), necessidade de autogestão pelos artesãos (8,7%) e não entender que o artesanato gera renda e autonomia (8,7%) (APÊNDICE J Tabela 24).

Ao analisar os elementos que são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato pela SEASC, a variável mais citada foi: equipe com formação em artesanato, cultura ou artes, com 14,3% das menções. Outras variáveis importantes neste item de verificação: equipe profissional bem qualificada (10,7%), ter disponibilidade recursos financeiros públicos (10,7%), acompanhamento mais técnico aos artesãos (7,1%), existência de um padrão de trabalho e organização (7,1%) e aproveitar mais os benefícios oferecidos aos artesãos (7,1%) (APÊNDICE J Tabela 25).

No que diz respeito aos elementos que são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó, a variável mais citada foi: oficinas de qualificação para *design* e estética, com 16,7% das citações dos entrevistados. Outras variáveis importantes neste item de verificação: compra coletiva de matéria prima com menor custo (12,5%), preço final baixo do artesanato não gerando lucro (12,5%), divulgação e marketing do artesão e do seu trabalho (12,5%), falta um artesanato característico e de cultura regional (8,3%) e maior inovação e criatividade das peças artesanais (8,3%) (APÊNDICE J Tabela 26).

Com relação aos elementos que são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável, sendo as variáveis mais citadas: compra coletiva de matéria prima com menor custo (10%), reaproveitamento, economia de matéria prima e foco na organização (10%), planejamento e execução (10%) (APÊNDICE J Tabela 27).

Devido os critérios de adoção do método de análise de conteúdo e de congregar ao estudo as “falas” dos entrevistados mais citadas. Essa etapa do 1º roteiro de entrevista resultou na extração de uma classificação das variáveis mais mencionadas e consideradas mais importantes para integrar-se ao estudo, que assim foram interpretadas e inclusas na construção dos fundamentos da montagem do *design* da pesquisa, além de formar um embasamento de dados e informações para a construção das questões do 2º roteiro de entrevista aplicado a este mesmo grupo posteriormente e serviu para a constituição das questões para o instrumento de coleta de dados efetuado para os artesãos credenciados, para aproximar os objetivos do estudo e os instrumentos de pesquisa com a atualidade e realidade do objeto do estudo.

Para extrair as informações e dados sobre as especificidades sobre a iniciação na atividade artesanal e a forma de atuação, conforme a continuidade dos resultados dos questionários aplicados aos artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social.

Descritas na Tabela 5 foi questionado aos 156 artesãos respondentes como aprenderam a desenvolver atividade artesanal. Para a maioria de 31,5% o aprendizado alusivo ao artesanato ocorreu por iniciativa própria. Na sequência, 29% por meio de cursos, na escola ou de livros ou revistas, 28,5% com seus familiares ou amigos, 8,5% vendo o trabalho artesanal de outras pessoas e 2,5% aprenderam de outra forma. O desvio padrão alcançou 26,9 que mostra a dispersão entre as respostas (APÊNDICE L Tabela 62).

Quanto aos artesãos que se declararam que aprenderam de outra forma, estes responderam os seguintes motivadores: necessidade por doença (20%), aprendizado pela internet (20%), tradição por ter familiares artesãos (20%), no clube de mães (20%) e em curso superior de artes plásticas (20%) (APÊNDICE L Tabela 63).

Com relação à razão de aprender este ofício, aponta como motivo principal o gosto próprio pelo artesanato (44,9%), seguidos, por uma forma de subsistência (14,8%), por lazer ou forma de ocupar o tempo ocioso (13%), como um meio de adquirir novos conhecimentos (9,7%), para seguir uma tradição familiar de fazer

artesanato (8,3%), por motivo de doença (5,6%), por outra razão (2,3%), por obrigação da família (0,9%) e não responderam (0,5%) (APÊNDICE L Tabela 66).

No que se refere aos artesãos que afirmaram ter outra razão para aprender este ofício, o motivo de montar um negócio próprio com 33,3% foi o mais respondido, na sequência, formação superior em *design* (16,7%), amor pelo artesanato (16,7%), motivados pela família (16,7%) e trabalho com a preservação do meio ambiente (16,7%) (APÊNDICE L Tabela 67).

Foi constatado que 91 questionados alegaram que não participam de nenhuma associação de artesãos ou grupo de trabalho (58,3%) e 65 dos respondentes afirmaram que estão vinculados em alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho (41,7%) (APÊNDICE L Tabela 70). Esse resultado reflete os números apresentados pela SEASC anteriormente neste estudo, referente seu banco de dados de recadastramento, uma vez que o número oficial de artesãos associados apurados pela Secretaria é de 22 artesãos, mas parte dos 114 artesãos recadastrados neste recenseamento como individuais ou independentes, considera que fazem parte como membros de suas associações, mas preferiram se recadastrar como artesão individual na carteira de artesão municipal (p. 55-56).

Quando avaliado a compra de matéria prima para o artesanato em conjunto com outros artesãos na intenção de adquirir maior quantidade com menor preço, 134 questionados responderam que não praticam tal forma de compra em parceria (85,9%), e 22 respondentes que praticam tal forma de compra compartilhada de materiais (14,1%). Isso denota que essa prática é pouco difundida nesta atividade (APÊNDICE L Tabela 71).

Com relação a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais (atualmente), com 78 citações é pela participação na Feira do Artesanato do município (34,8%). Esta é a feira do artesanato realizada no Calçadão da Rua Benjamin Constant, no centro de Chapecó, preferencialmente aos Sábados, seguindo, por meio das vendas direto nas residências com 36 menções (16,1%), vendas pela internet com 36 respostas (16,1%), com referências descritas por 36 artesãos que exemplificam outros tipos de comercialização (16,1%), vendas na loja da associação e/ou do grupo de trabalho com 26 alusões (11,6%), com 8 apontamentos a comercialização do artesanato nas lojas do comércio do município (3,6%) e não responderam (1,8%) (APÊNDICE L – Tabela 74). Tal posição demonstra certa força da Feira do Artesanato promovida pela SEASC como

um agente de comercialização do artesanato, acompanhada pelas vendas direto nas residências e na internet.

Quanto aos questionados que afirmaram praticar outras formas de comercialização, das 40 menções descritas como a melhor forma de comercializar artesanato, lideram as vendas realizadas direto na rua (37,5%), em sequência, na loja própria ou *atelier* (22,5%), nas escolas e universidades (10%), por indicação de clientes (7,5%), vendas realizadas na própria casa (7,5%), vendas por encomendas (5%), vendas para amigos e conhecidos (5%), no próprio trabalho e/ou emprego (2,5%) e exposições na região (2,5%) (APÊNDICE L Tabela 75).

Na comercialização dos seus produtos artesanais, foi indagado aos respondentes a sua percepção sobre o que mais os compradores valorizam em suas peças e trabalho de artesanato. Para o contingente de 99 artesãos essa valorização é percebida pela qualidade do produto (63,5%), continuando com 19 citações pela variedade das peças (12,2%), 11 respostas pelas novidades apresentadas nos trabalhos (7,1%), com 10 indicações que afirmam a importância do preço (6,4%), seguidos dos apontamentos, haver um atendimento cordial (3,8%), ter disponibilidade do produto (1,9%), possuir um local para vendas fácil de ser encontrado pelos clientes (1,9%), artesãos tem outras percepções sobre a questão (1,9%) e não responderam (1,3%) (APÊNDICE L – Tabela 78).

No que se refere aos artesãos que afirmaram ter outra percepção sobre a valorização do seu artesanato pelos clientes, o motivo de fazer peças artesanais personalizadas foi a mais citada com 66,7% seguido por possuir um produto único e natural (33,3%) (APÊNDICE L Tabela 79).

Quando analisado como é realizada a divulgação dos seus produtos artesanais, verifica que 81 respostas mencionam por meio das feiras e eventos (30,6%) seguidos por 71 citações, que o fazem mediante sua família e amigos (26,8%), os que utilizam a internet (*site*, *blog*, redes sociais e *e-mail*) com 66 apontamentos (24,9%), houve 27 menções que afirmam utilizar outros meios de divulgação dos seus produtos (10,2%), aqueles que fazem uso de panfletos, catálogos ou outro material impresso (5,7%), utilizam de pequenos anúncios em jornais por meio de classificados (1,1%) e não responderam (0,8%) (APÊNDICE L – Tabela 82). Os resultados expõem as preferências pelas feiras e eventos, família e amigos e a internet na forma de divulgação dos seus trabalhos.

Conforme parte dos respondentes que afirmaram empregar outros elementos de exposição de seus produtos, houve 28 citações, sendo a mais mencionada a divulgação na rua (50%), em sequência, expressam via “boca a boca” (10,7%), por comentários de clientes tradicionais (7,1%), expondo na loja da associação (7,1%), visitas em escolas e universidades (7,1%), utilizando-se de reportagens de televisão e jornal (7,1%), por comentários de familiares de associados (3,6%), na loja própria e/ou *atelier* (3,6%) e exposição em feiras na região (3,6%) (APÊNDICE L – Tabela 83). Tais dados demonstram que a “rua” é fator importante de preferência de parte dos artesãos para a comercialização e divulgação dos seus produtos artesanais.

O máximo desvio padrão detectado nas respostas sobre a preferência de compra compartilhada de matéria prima com outros artesãos com 79,2 e assinala que os dados estão dispersos em relação à média. O mínimo desvio padrão achado foi sobre outros motivos do aprendizado do artesanato (predominante montar um negócio próprio) com 0,4 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação distinguido foi no aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem o artesanato – qualidade do produto com 161,1% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido e o menor coeficiente de variação foi sobre a participação em alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho com 23,6% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 5 - Especificidades dos respondentes terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Aprendeu a fazer artesanato com familiares e amigos	57	28,6	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato em escola/curso/atelier/livros ou revistas	58	29,0	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato vendo trabalho de outras pessoas	17	8,5	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato por iniciativa própria	63	31,5	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato de outra forma	5	2,5	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato por gosto próprio	97	44,9	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato para subsistência	32	14,8	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato por lazer/ocupar tempo ocioso	28	13,0	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato por obrigação da família	2	0,9	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato para seguir tradição	18	8,3	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato para adquirir novos conhecimentos	21	9,7	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato por motivo de doença	12	5,6	29,5	109,8%
Aprendeu a fazer artesanato por outros motivos (predominante montar negócio próprio)	2	33,3	0,4	33,4%
Participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos	65	41,7	18,4	23,6%
Não participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos	91	58,3	18,4	23,6%

Compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	22	14,1	79,2	101,5%
Não compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	134	85,9	79,2	101,5%
Comercializa o artesanato direto nas residências	36	16,1	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato no comércio do município	8	3,6	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato em lojas da associação e grupos de trabalho	26	11,6	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato na Feira do Artesanato do município	78	34,8	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato pela internet	36	16,1	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato de outras formas	36	16,1	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato de outras formas (predominante comercialização na rua)	15	37,5	4,6	103,6%
Aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem produtos artesanais – qualidade do produto	99	63,5	31,1	161,1%
Divulga os produtos artesanais via internet (site, blog, redes sociais, e-mail)	66	24,9	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via feiras e eventos	81	30,6	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via panfletos, catálogos ou outro material impresso	15	5,7	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via pequenos anúncios em jornais (classificados)	3	1,1	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via família e amigos	71	26,8	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via outros canais	27	10,2	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via outros canais (predominante divulgação na rua)	14	50,0	4,1	131,8%

Fonte: o autor (2016)

As informações e dados examinados desse grupo da amostra nesta etapa da pesquisa também foram decompostos em dois subgrupos segundo o tipo de artesão diante á SEASC: os artesãos independentes e os artesãos associados.

Ao apresentar os resultados da pesquisa para o subgrupo artesãos independentes, observa-se que do total de 156 artesãos questionados na pesquisa, 91 artesãos se identificaram como independentes (APÊNDICE L – Tabela 70).

O maior desvio padrão encontrado foi nas respostas sobre a compra compartilhada de matéria prima com outros artesãos com 38,9 e indica que os dados estão dispersos em relação á média. O menor desvio padrão descoberto foi de parte do conjunto de questões sobre o aprendizado do artesanato com 15,2 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação identificado foi nas respostas sobre o aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem produtos artesanais – qualidade do produto com 164,5% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado e o menor coeficiente de variação foi de parte do conjunto de questões sobre o aprendizado do artesanato com 61,8% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

A Tabela 6 identifica um resumo dos principais indicadores apurados sobre as especificidades da iniciação na atividade artesanal e a forma de atuação dos artesãos independentes respondentes da pesquisa (APÊNDICE L – Tabelas Independentes 64 até 84)

Tabela 6 - Especificidades dos artesãos independentes respondentes terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Aprende a fazer artesanato com familiares e amigos	35	28,5	15,2	61,8%
Aprende a fazer artesanato em escola/curso/atelier/livros ou revistas	31	25,2	15,2	61,8%
Aprende a fazer artesanato vendendo trabalho de outras pessoas	12	9,8	15,2	61,8%
Aprende a fazer artesanato por iniciativa própria	40	32,5	15,2	61,8%
Aprende a fazer artesanato de outra forma	5	4,1	15,2	61,8%
Aprende a fazer artesanato por gosto próprio	55	39,9	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato para subsistência	26	18,8	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato por lazer/ocupar tempo ocioso	16	11,6	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato por obrigação da família	1	0,7	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato para seguir tradição	18	13,0	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato para adquirir novos conhecimentos	12	8,7	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato por motivo de doença	6	4,3	17,2	100,5%
Aprende a fazer artesanato por outros motivos	3	2,2	17,2	100,5%
Compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	18	19,8	38,9	85,5%
Não compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	73	80,2	38,9	85,5%
Comercializa o artesanato direto nas residências	28	19,9	18,6	79,7%
Comercializa o artesanato no comércio do município	3	2,1	18,6	79,7%
Comercializa o artesanato em lojas da associação e grupos de trabalho	0	0,0	18,6	79,7%
Comercializa o artesanato na Feira do Artesanato do município	47	33,3	18,6	79,7%
Comercializa o artesanato pela internet	31	22,0	18,6	79,7%
Comercializa o artesanato de outras formas	31	22,0	18,6	79,7%
Aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem produtos artesanais – qualidade do produto	57	62,6	18,7	164,5%
Divulga os produtos artesanais via internet (site, blog, redes sociais, e-mail)	48	28,6	20,9	87,1%
Divulga os produtos artesanais via feiras e eventos	46	27,4	20,9	87,1%
Divulga os produtos artesanais via panfletos, catálogos ou outro material impresso	12	7,1	20,9	87,1%
Divulga os produtos artesanais via pequenos anúncios em jornais (classificados)	1	0,6	20,9	87,1%
Divulga os produtos artesanais via família e amigos	42	25,0	20,9	87,1%
Divulga os produtos artesanais via outros canais	18	10,7	20,9	87,1%

Fonte: o autor (2016)

Ao refinar os números da pesquisa para o subgrupo artesãos associados, apresenta-se que do total de 156 artesãos respondentes do estudo, 65 artesãos mencionaram que são associados em algum grupo de trabalho e/ou associação de artesãos (APÊNDICE L – Tabela 70).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre a preferência de compra compartilhada de matéria prima com outros artesãos com 40,3 e assinala que os dados estão dispersos em relação á media. O mínimo desvio padrão achado foi sobre o conjunto de respostas da melhor forma de comercialização do artesanato com 11,6 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação distinguido foi no aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem o artesanato – qualidade do produto com 170,3% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido e o menor coeficiente de variação foi sobre parte do conjunto de respostas do aprendizado de artesanato com 78,6%% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

A Tabela 7 demonstra um resumo das principais referências levantadas sobre as especificidades da introdução no artesanato e a forma de desempenho dos artesãos associados respondentes do estudo (APÊNDICE L – Tabelas Associados 65 até 85):

Tabela 7 - Especificidades dos artesãos associados respondentes terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Aprende a fazer artesanato com familiares e amigos	22	28,6	12,1	78,6%
Aprende a fazer artesanato em escola/curso/atelier/livros ou revistas	27	35,1	12,1	78,6%
Aprende a fazer artesanato vendendo trabalho de outras pessoas	5	6,5	12,1	78,6%
Aprende a fazer artesanato por iniciativa própria	23	29,9	12,1	78,6%
Aprende a fazer artesanato de outra forma	0	0,0	12,1	78,6%
Aprende a fazer artesanato por gosto próprio	42	53,8	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato para subsistência	6	7,7	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato por lazer/ocupar tempo ocioso	12	15,4	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato por obrigação da família	1	1,3	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato para seguir tradição	0	0,0	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato para adquirir novos conhecimentos	9	11,5	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato por motivo de doença	6	7,7	13,7	140,5%
Aprende a fazer artesanato por outros motivos	2	2,6	13,7	140,5%
Compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	4	6,2	40,3	124%
Não compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	61	93,8	40,3	124%
Comercializa o artesanato direto nas residências	8	9,6	11,6	87%
Comercializa o artesanato no comércio do município	5	6,0	11,6	87%
Comercializa o artesanato em lojas da associação e grupos de trabalho	26	31,3	11,6	87%
Comercializa o artesanato na Feira do Artesanato do município	31	37,3	11,6	87%
Comercializa o artesanato pela internet	5	6,0	11,6	87%
Comercializa o artesanato de outras formas	5	6,0	11,6	87%
Aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem produtos artesanais – qualidade do produto	42	64,6	13,4	170,3%

Divulga os produtos artesanais via internet (site, blog, redes sociais, e-mail)	18	18,6	13,8	86,2%
Divulga os produtos artesanais via feiras e eventos	35	36,1	13,8	86,2%
Divulga os produtos artesanais via panfletos, catálogos ou outro material impresso	3	3,1	13,8	86,2%
Divulga os produtos artesanais via pequenos anúncios em jornais (classificados)	2	2,1	13,8	86,2%
Divulga os produtos artesanais via família e amigos	29	29,9	13,8	86,2%
Divulga os produtos artesanais via outros canais	9	9,3	13,8	86,2%

Fonte: o autor (2016)

Ao ponderar os dados e informações das Tabelas 6 e 7, percebe-se que existem analogias e diferenças ao averiguar os dois subgrupos dos artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social de Chapecó.

Aos artesãos independentes respondentes, foi perguntado sobre como aprendeu a fazer artesanato, a maior parte dos questionados aprenderam artesanato por iniciativa própria (32,5%), seguidos, com seus familiares ou amigos (28,5%), por meio de cursos, na escola ou de livros ou revistas (25,2%), vendo o trabalho artesanal de outras pessoas (9,8%) e aprenderam de outra forma (4,1%) (APÊNDICE L Tabela 64). Quanto aos artesãos associados questionados, a forma de aprendizado da atividade artesanal mais citado foi que aprenderam artesanato por meio de cursos, na escola ou de livros ou revistas (35,1%), na sequência, por iniciativa própria (29,9%), com seus familiares ou amigos (28,6%) e vendo o trabalho artesanal de outras pessoas (6,5%) (APÊNDICE L Tabela 65). Tais dados mostram-se os diferenciais entre a forma de aprendizado do artesanato entre os dois subgrupos.

De acordo com o alegado pelos respondentes para o motivo de aprenderem artesanato, o subgrupo artesãos independentes demonstra como o maior motivador, o gosto próprio pelo artesanato (39,9%), em sequência, por uma forma de subsistência (18,8%), para seguir uma tradição familiar de fazer artesanato (13%), por lazer ou forma de ocupar o tempo ocioso (11,6%), como um meio de adquirir novos conhecimentos (8,7%), por motivo de doença (4,3%), por outra razão (2,2%), por obrigação da família (0,7%) e não responderam (0,7%) (APÊNDICE L Tabela 68). O subgrupo artesãos associados, apresenta como fator de motivação o gosto próprio pelo artesanato (53,8%), seguidos, por lazer ou forma de ocupar o tempo ocioso (15,4%), como um meio de adquirir novos conhecimentos (11,5%), por uma forma de subsistência (7,7%), por motivo de doença (7,7%), por outra razão (2,6%), por obrigação da família (1,3%) (APÊNDICE L Tabela 69).

Existe uma semelhança no motivo principal em aprender o artesanato entre os dois subgrupos, o gosto próprio pelo artesanato. Entretanto, existe diferenças na importância das demais causas entre artesãos independentes e associados.

Ao ser analisada a compra compartilhada de materiais para o artesanato junto com outros artesãos para buscar maior quantidade com menor custo, os artesãos independentes apresentam que não exercem tal formato de compras em companhia de outros artesãos (80,2%), sendo os respondentes que exercitam tal tipo de compra partilhada de materiais (19,8%) (APÊNDICE L Tabela 72). Para os artesãos associados, que não praticam essa modalidade de compra em conjunto (93,8%), os questionados praticantes da forma de compra repartida de materiais com outros artesãos (6,2%) (APÊNDICE L Tabela 73).

Os resultados comparados significam que esse método de compras em comum de materiais para o artesanato é considerável baixo para os dois subgrupos, surpreendendo, que dentre os artesãos independentes, uma parcela de 19,8% praticam tal meio de aquisições e entre os artesãos associados, presumidamente, uma vez que o fator associativo deveria ser maior praticado, apenas 6,2% dos respondentes o fazem.

Ao explicar o melhor formato de comercialização para seus produtos artesanais (presentemente), os artesãos independentes questionados apontaram a participação na Feira do Artesanato do município (33,3%), na sequência, vendas pela internet (22%), praticam outros tipos de comercialização daqueles mencionados na pesquisa (22%), por meio das vendas direto nas residências (19,9%), a comercialização do artesanato nas lojas do comércio do município (2,1%), não responderam (0,7%) e vendas na loja da associação e/ou do grupo de trabalho não houve citações (APÊNDICE L – Tabela 76). Para os artesãos associados respondentes elencaram a importância da participação na Feira do Artesanato do município (37,3%) e das vendas na loja da associação e/ou do grupo de trabalho (31,3%), seguido, por intermédio das vendas direto nas residências (9,6%), vendas do artesanato nas lojas do comércio do município (6%), vendas pela internet (6%), praticam outros tipos de comercialização daqueles mencionados na pesquisa (6%) e não responderam (3,6%) (APÊNDICE L – Tabela 77).

Tais resultados ratificam a importância da Feira do Artesanato efetuada pela Secretaria de Assistência Social como um agente promotor de vendas do artesanato para os dois subgrupos, acompanhado das vendas pela internet para os independentes e vendas na loja da associação e/ou do grupo de trabalho para os associados.

Ao analisar as vendas dos seus produtos artesanais, foi constatado que os respondentes dos dois subgrupos a percepção sobre a valorização dos compradores em relação ao seu trabalho de artesanato. Para os artesãos independentes, a valorização é mais percebida pela qualidade do produto (62,6%) a seguir, pela variedade das peças (11%), a importância do preço (8,8%), haver um atendimento cordial (6,6%), pelas novidades apresentadas nos trabalhos (5,5%), possuir um local para vendas fácil de ser encontrado pelos clientes (3,3%), artesãos tem outras percepções sobre a questão (2,2%) e ter disponibilidade do produto não houve nenhum apontamento (APÊNDICE L – Tabela 80). Quanto os artesãos associados, igualmente a qualidade do produto é a valorização mais compreendida entre os clientes (64,6%) em sequência, a variedade das peças (13,8%), as novidades apresentadas nos trabalhos (9,2%), ter disponibilidade do produto (4,6%), a importância do preço (3,1%), não responderam (3,1%), possuem outras percepções sobre a questão (1,5%), haver um atendimento cordial e possuir um local para vendas fácil de ser encontrado pelos clientes não foram citados (APÊNDICE L – Tabela 81). Esses dados mostram uma analogia entre as percepções dos dois subgrupos quanto à valorização do seu trabalho artesanal por seus clientes, destacando o valor dado pela qualidade do produto e em segundo plano pela variedade das peças.

Com relação como é realizada a divulgação dos seus produtos artesanais, os independentes questionados citam primeiramente por meio da internet (*site, blog, redes sociais e email*) (28,6%), na continuação, as feiras e eventos (27,4%), que o fazem por meio de sua família e amigos (25%), utilizam outras modalidades de divulgação do seu artesanato (10,7%), que usam de panfletos, catálogos ou outro material impresso (7,1%), empregam pequenos anúncios em jornais (0,6%) e não responderam (0,6%) (APÊNDICE L – Tabela 84). Os associados respondentes mencionam as feiras e eventos como a divulgação mais utilizada (36,1%), seguidos, pelo apoio de sua família e amigos (29,9%), por meio da internet (*site, blog, redes sociais e email*) (18,6%), fazem uso de outras formas para divulgar seus produtos (9,3%), utilizam panfletos, catálogos ou outro material impresso (3,1%), usam pequenos anúncios em jornais (2,1%) e não responderam (1%) (APÊNDICE L – Tabela 85).

Os dados apresentados sobre a divulgação do artesanato são antagônicos, as prioridades de divulgação dos artesãos independentes é primeiramente o uso da internet seguida pelas feiras e eventos, em contrapartida, os artesãos associados tem preferência pelas feiras e eventos, sendo acompanhado pela ajuda da família e amigos.

4.3 FORMA DE REALIZAÇÃO DA GESTÃO ATUAL DO ARTESANATO PELA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ

Nesta seção são apresentados os diagnósticos relacionados à forma de realização da gestão atual do artesanato pela SEASC, sendo exposto o prosseguimento dos resultados dos questionários aplicados aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social, mediante as percepções dos questionados quanto ao formato da prática da gestão atual do artesanato por esta secretaria municipal.

Neste bloco de questões, utilizou-se da escala de diferencial semântico (OSGOOD, SUCI; TANNENBAUM, 1957) para medir a percepção dos respondentes quanto às estratégias atuais efetuadas pela SEASC na gestão do artesanato, explorando os comparativos dos resultados das ações atuais na estrutura do artesanato por meio das escalas bipolares que foram utilizadas no instrumento de pesquisa.

Para os 156 artesãos questionados, foram apresentados aspectos sobre as ações e estratégias desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social quanto à sua gestão atual do artesanato (APÊNDICE L – Tabelas Geral 86 até 110). Estes deveriam responder dentro da escala estipulada (avaliação de 7 até 1), se concordavam plenamente (7) ou não concordavam (1), ao serem indagados sobre afirmações contidas nas perguntas.

A maior média de avaliação foi para a importância da SEASC em disseminar o aprendizado do artesanato no município com uma nota de 6,3, em sequência, o trabalho da secretaria para aumentar as vendas do artesanato local e tornar o artesanato conhecido localmente e fora do município com uma avaliação de 5,8, o conhecimento e participação do artesão nas atividades desenvolvidas pela SEASC na gestão do artesanato, junto com o trabalho de influência para que o comércio local revenda o artesanato e que pessoas que nunca adquiriram artesanato passem a comprar e mais a prática de proporcionar a contratação de profissionais para cursos e treinamentos na área do artesanato pela SEASC foram avaliados com uma nota 5,4, a efetiva busca pelo artesão por apoio, atendimento e aperfeiçoamento junto à secretaria recebeu um índice de 4,2, o entendimento que a Secretaria de Assistência Social procura dar uma atenção individual para ajudar o artesão visando sua melhoria na atividade teve uma nota de 4,1 e a menor avaliação apontada pelos artesãos respondentes foi uma auto avaliação do conhecimento sobre os programas e projetos em todas as instâncias para o artesanato com uma avaliação de 3,6 (Tabela 8).

O maior desvio padrão encontrado foi na percepção da importância do trabalho da Secretaria de Assistência Social para que mais pessoas comecem a fazer artesanato em Chapecó/SC com 33,1 e indica que os dados estão dispersos em relação à média e o maior coeficiente de variação identificado com 169,7% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado. O menor desvio padrão descoberto foi na auto avaliação do artesão em buscar o apoio, atendimento e aperfeiçoamento para seu trabalho junto à SEASC com 10,3 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação com 52,8% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

Tabela 8 – Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC - Geral

Aspectos avaliados	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.	5,4	17,9	91,8%
Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato.	5,8	29,5	151,3%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil.	5,8	27,9	143,1%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó	6,3	33,1	169,7%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar	5,4	19,6	100,5%
Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC	4,2	10,3	52,8%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho	4,1	11,7	60,0%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos	5,4	20,3	104,1%
Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas ou diferentes	3,6	11,4	58,4%

Fonte: o autor (2016)

Os dados desse grupo da amostra foram avaliados em dois subgrupos segundo o tipo de artesão: os artesãos independentes e os artesãos associados.

Ao especificar os resultados da pesquisa para o subgrupo artesãos independentes, a Tabela 9 apresenta os resultados das avaliações quanto às estratégias atuais da gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social (APÊNDICE L – Tabelas Independentes 87 até 111).

Na percepção dos artesãos independentes, a maior média de avaliação foi a predisposição da secretaria ao implementar as ações para a aprendizagem do artesanato com a nota de 6,6, seguida, por sua ação para o crescimento das vendas do artesanato no município com uma nota 6,0, a forma de proporcionar que o artesanato se torne conhecido em Chapecó e região e em outras localidades obteve uma avaliação de 5,8, a contratação de instrutores para cursos de artesanato pela secretaria recebeu a nota 5,5, a participação e entendimento dos artesãos nas ações praticadas na gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social alcançou um índice de avaliação de 5,4, o trabalho de apoio para comercialização do artesanato nas lojas locais e a influência para que os consumidores que anteriormente não tinham preferência pelo artesanato começaram a comprar obteve uma avaliação de 5,3, o reconhecimento do trabalho da Secretaria de Assistência Social na aplicação individual para apoiar o artesão á buscar melhorar seus trabalhos com novas ideias conseguiu a nota 4,7, a procura por parte do artesão junto a SEASC para requerer apoio, atendimento e aperfeiçoamento auferiu um índice de 4,4 e a avaliação menor pontuada especificada pelos artesãos respondentes foi a sua auto avaliação da noção sobre os projetos e programas dos governos federal, estadual e/ou municipal que visam beneficiar o artesanato que obteve a nota de 3,3 (Tabela 9).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre a importância do trabalho da Secretaria de Assistência Social para que mais pessoas comecem a fazer artesanato em Chapecó/SC com 23,4 e assinala que os dados estão dispersos em relação á media e o maior coeficiente de variação distinguido com 180,0% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido. O mínimo desvio padrão achado foi sobre a auto avaliação do artesão em buscar apoio, atendimento e aperfeiçoamento para seu trabalho junto á SEASC com 8,0 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação 61,5% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 9 – Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto ás estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Artesãos Independentes

Aspectos avaliados	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.	5,4	10,8	83,1%
Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato.	6,0	18,8	144,6%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil.	5,8	15,6	120,0%

Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó	6,6	23,4	180,0%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar	5,3	11,8	90,8%
Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC	4,4	8,0	61,5%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho	4,7	9,4	72,3%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos	5,5	11,6	93,5%
Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas ou diferentes	3,3	8,8	67,7%

Fonte: o autor (2016)

Ao explicitar os apontamentos da pesquisa para o subgrupo artesãos associados, a Tabela 10 exhibe os resultados das avaliações quanto às estratégias atuais da gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social (APÊNDICE L – Tabelas Associados 88 até 112).

Conforme as menções dos artesãos associados, a maior média de avaliação foi a maneira que a SEASC trabalha para tornar o artesanato mais reconhecido no município de Chapecó, na região próxima, como no estado e no país com uma avaliação de 5,9, o apoio da secretaria ao incrementar o aprendizado do artesanato recebeu a nota de 5,8, acompanhados, pela importância no aumento das vendas do artesanato que obteve um índice de 5,6, as ações de interação com o comércio de Chapecó para a revenda de produtos artesanais e os esforços para que os consumidores não compradores de artesanato aumentem seu interesse, que alcançou uma avaliação de 5,5. O conhecimento e participação dos artesãos nas ações promovidas na gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social e a colocação de professores para treinamentos sobre o artesanato receberam a avaliação de 5,2, a auto avaliação sobre a sua compreensão dos diversos projetos e programas dos governos federal, estadual e/ou municipal que tendem favorecer a área do artesanato que alcançou a nota de 4,1, a busca pelo artesão junto a Secretaria de Assistência Social para solicitar ajuda, atendimento e capacitação, obteve um índice de 4,0 e a menor avaliação apontada pelos artesãos questionados foi a importância das ações da SEASC no empenho individual para ajudar o artesão a alcançar melhores resultados dos seus trabalhos tendo a nota 3,3 (Tabela 10).

O maior desvio padrão encontrado foi na percepção da importância do trabalho da Secretaria de Assistência Social para tornar o artesanato mais conhecido em toda e

região e no Brasil com 12,7 e indica que os dados estão dispersos em relação á média e o maior coeficiente de variação identificado com 141,1% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado. O menor desvio padrão descoberto foi na auto avaliação do artesão sobre seu conhecimento dos programas e projetos do governo federal, estadual e municipal em prol de beneficiar o artesanato com 3,2 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação com 36,8% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

Tabela 10 – Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto ás estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Artesãos Associados

Aspectos avaliados	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.	5,2	8,0	87,9%
Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato.	5,6	10,7	117,6%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil.	5,9	12,7	141,1%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó	5,8	9,9	110,0%
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar	5,5	8,7	98,9%
Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC	4,0	3,6	41,4%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho	3,3	5,4	60,0%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos	5,2	9,7	111,5%
Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas ou diferentes	4,1	3,2	36,8%

Fonte: o autor (2016)

Especialmente ao subgrupo artesãos associados, neste tópico foram realizadas questões na pesquisa para explorar as percepções quanto ás estratégias atuais para a gestão do artesanato da SEASC analisando a sua articulação e impactos junto ás associações de artesãos e/ou grupos de trabalho, busca-se com esses dados, apurar pontos mais específicos de análise da gestão da secretaria interligados aos artesãos associados e suas associações (APÊNDICE L – Tabelas Associados 113 até 118).

Nas ponderações efetuadas pelo subgrupo artesãos associados, a maior nota de avaliação foi pela forma de atuação da Secretaria de Assistência Social em motivar os

artesãos associados em desenvolver a atividade do artesanato com 4,7, ações da SEASC para fomentar ideias para melhorar o trabalho do artesão e criar formas para aumentar a renda com o artesanato obtiveram uma avaliação de 4,3, a auto avaliação da participação do artesão junto à secretaria para melhoria da divulgação e vendas da associação e o apoio da SEASC em conseguir novos locais de vendas para o artesanato das associações receberam um índice de 4,2 e a avaliação mais baixa foi da influência da Secretaria de Assistência Social sobre a implantação de metas de produção diária de artesanato junto às associações que foi avaliada em 3,2 (Tabela 11).

Outro aspecto importante verificado é que na totalidade das questões analisadas, a avaliação da SEASC e sua relação de gestão com as associações e seus artesãos, não alcançou em nenhuma delas um índice acima de nota 5, em uma escala de verificação de 1 a 7, indicando uma percepção média das suas estratégias nesta área.

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre a importância do trabalho da Secretaria de Assistência Social para ajudar as associações a ter metas de produção de certo número de peças artesanais por dia com 6,9 e assinala que os dados estão dispersos em relação á media e o maior coeficiente de variação distinguido com 82,1% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido. O mínimo desvio padrão achado foi sobre a relevância do trabalho da SEASC para melhorar a divulgação e as vendas de artesanato das associações com 4,2 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação 50,0% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 11 – Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto ás estratégias e ações específicas para as associações de artesãos e/ou grupos de trabalho da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Artesãos Associados

Aspectos avaliados	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Eu dou a minha opinião para a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para melhorar o trabalho de divulgação e venda do artesanato das associações	4,2	4,2	50,0%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC vem até a minha associação e me ajuda, dá ideias para eu melhorar o meu trabalho	4,3	6,8	79,1%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação aumentar a minha renda do artesanato	4,3	6,4	76,2%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para que eu consiga vender os produtos em diferentes lugares que eu não conhecia antes	4,2	6,6	78,6%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para eu ter metas de produção de certo número de peças artesanais por dia	3,2	6,9	82,1%
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para que eu me sinta mais motivada para desenvolver as atividades do artesanato	4,7	6,6	78,6%

Fonte: o autor (2016)

Para melhor explorar os dados e informações obtidos nesta parte da pesquisa, foram empregados no conjunto de respostas dos subgrupos artesãos independentes (Tabela 9) e dos artesãos associados (Tabela 10), a análise por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Pretende-se medir o grau de correlação entre essas duas variáveis distintas (conjunto de respostas dos dois subgrupos devidamente caracterizados sobre as estratégias atuais de gestão para o artesanato da Secretaria de Assistência Social).

Por meio desta análise da correlação, observou-se, que entre os maiores indicadores de correlação apurados, a percepção da importância das estratégias da SEASC para o aumento das vendas do artesanato (0,9967) e nas ações para incentivar as pessoas interessadas em aprender e fazer artesanato no município (0,9667) possuem índices de correlação muito forte nas respostas dos dois subgrupos, o que mostra uma analogia e concordância em suas respostas. De outra forma, entre os menores indicadores de correlação verificados, o entendimento da ação da SEASC de um atendimento individualizado ao artesão para ajuda e ideias para melhoria dos trabalhos artesanais (0,1963) e a auto avaliação do artesão na sua busca de apoio, atendimento e aperfeiçoamento junto à secretaria para aprimorar seu trabalho (0,5268), correspondem, respectivamente, a uma correlação desprezível e a uma correlação moderada entre o conjunto de respostas. Isso demonstra que para essas variáveis identificadas percebe-se uma tendência antagônica com viés discordante na avaliação entre as respostas dos dois subgrupos (Tabela 12).

Tabela 12 – Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC – Correlação Artesãos Independentes x Artesãos Associados

Aspectos avaliados	Correlação
Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.	0,7852
Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato.	0,9967
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil.	0,9495
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó	0,9667
Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar	0,8289

Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC	0,5268
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho	0,1963
A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos	0,8140
Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas ou diferentes	0,7351

Fonte: o autor (2016)

Esta seção permitiu analisar os dados apurados na pesquisa quanto á percepção dos artesãos ás estratégias e ações da gestão atual para o artesanato realizado pela Secretaria de Assistência Social. Na próxima seção, são exploradas as informações na pesquisa, sobre a proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo na percepção dos pesquisados.

4.4 PERCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DO ARTESANATO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO

Nesta seção são exibidas as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo na percepção dos pesquisados, sendo na primeira parte, foi apresentada a continuidade dos resultados dos questionários aplicados aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social uma vez que aborda as questões sobre a criação de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato e das possíveis alternativas e ações da proposta deste modelo de gestão, na percepção dos artesãos respondentes.

Na segunda parte desta seção, são apreciados os apontamentos do 2º roteiro de entrevistas com os gestores e colaboradores da SEASC (APÊNDICE B) que explorou as características necessárias das variáveis de pesquisa do *design* da pesquisa para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social no município de Chapecó – SC, na percepção dos entrevistados.

Para explorar as percepções dos entrevistados sobre a criação de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato, conforme a continuidade dos

resultados dos questionários aplicados aos artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social.

Em especial, quanto às questões descritivas do questionário aplicado foram abordadas pelo método de análise de conteúdo e categorização das variáveis, sendo adotado um critério de possuir, no mínimo, cinco citações de uma mesma variável relacionada às descrições dos respondentes artesãos para que ela fosse congregada às análises mais detalhadas no corpo do estudo. Os resultados dessas questões são apresentados nas tabelas montadas nos Apêndices e que compõem as variáveis levantadas, frequência absoluta, frequência relativa e o desvio padrão.

Aos 156 artesãos respondentes do questionário aplicado foi solicitado o que conheciam sobre a Sustentabilidade, a variável mais mencionada foi: reutilizar materiais - reciclagem, com 69 citações (34,3%). Outras variáveis importantes mencionadas: reaproveitar materiais de forma economicamente viável (13,4%), não prejudicar o meio ambiente (11,9%), importância do tema sustentabilidade para o artesanato (10,4%), respeitar os direitos das pessoas (2,5%), não uso e não gosto do reaproveitamento de materiais no artesanato (2,5%). Para essa questão, houve mais 12 menções diversas sobre o tópico que correspondem a 8,5% do total de respostas e 33 artesãos não responderam tal questão perfazendo 16,4% (APÊNDICE L Tabela 119).

No que se refere aos indicativos do seu conhecimento sobre a Competitividade, a variável mais citada foi: fazer peças com qualidade percebida, com 41 referimentos (18,1%). Outras importantes variáveis indicadas: agradar o cliente e bom atendimento (7,5%), capacidade de fazer produtos diferentes (7,0%), agregar valor ao produto (6,6%), união da qualidade e preço de um artesanato (6,2%), ter um melhor desempenho nas vendas que meu colega artesão concorrente (5,3%), diversidade de produtos e preços praticados entre os artesãos (3,5%), manter-se capacitado e atualizado para produzir e competir (2,6%), importância do tema competitividade para o artesanato (2,6%), ter acesso à matéria prima de qualidade e menor custo (2,2%) e fazer um bom produto (2,2%). Houve mais 16 citações diversas sobre o tema com 18,9% do total das respostas e 39 artesãos não deram resposta a essa questão (17,2%) (APÊNDICE L Tabela 120).

Foi questionado aos artesãos credenciados, a sustentabilidade e a competitividade poderiam lhe ajudar na sua atividade de artesanato e/ou de artesão, para a maioria de 107 respondentes, a resposta foi que sim (68,6%). Na sequência, indicaram que ajudaria muito (15,4%), auxiliaria pouco (12,8%), não ajudaria (2,6%) e não

respondeu (0,6%). O desvio padrão alcançou 43,5 que mostra a dispersão entre as respostas (APÊNDICE L Tabela 121).

Quanto á questão, como artesão apoiaria e participaria se a Secretaria de Assistência Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo, estes responderam: sim apoiariam e participariam (79,5%), apoiariam e participariam muito mais (13,5%), apoiariam e participariam pouco (4,5%) e não apoiariam ou participariam (2,6%) (APÊNDICE L Tabela 124).

Com relação às ações que o artesão apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal, aponta como principal ação executada a realização de novas feiras e eventos (24,6%), seguidos, por um local fixo de feira do artesanato (21,2%), capacitação com novos cursos de artesanato (13,8%), parceria entre artesanato e turismo (11,6%), capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio, envolve produção, vendas, formação de preços e divulgação (10,6%), assessoria técnica e de *design* (9,5%), site do artesanato do município (6,9%), outra ação (0,8%) e não responderam (1,1%) (APÊNDICE L Tabela 127).

No que se refere aos artesãos que afirmaram ter outra ação apoiada e realizada pela SEASC, houve três afirmações: a disposição para ajudar o artesão, com 33,4%, na sequência, curso de corte e costura (33,3%) e divulgação na mídia (33,3%) (APÊNDICE L Tabela 128).

Foram constatadas quais ações o artesão necessitaria, mas que atualmente não estão sendo realizadas a contento pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal, assinalado como principal ação a ser priorizada pela administração pública: a parceria entre artesanato e turismo (19,4%), em sequência, um site do artesanato do município (19,1%), por um local fixo de feira do artesanato (16,6%), capacitação com novos cursos de artesanato (14,9%), a realização de novas feiras e eventos (10,7%), capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio, envolve produção, vendas, formação de preços e divulgação (8,4%), assessoria técnica e de *design* (5,6%), outra ação necessária (3,9%) e não responderam (1,4%) (APÊNDICE L Tabela 131).

Ao explicar sobre outras ações necessárias aos artesãos que atualmente não estão sendo atingidas satisfatoriamente pela SEASC para a promoção do desenvolvimento do artesanato local, foram citadas no total 14 apontamentos: feira do artesanato com estrutura fixa – cobertura (14,3%), maior apoio na divulgação do

artesanato na mídia (14,3%), maior participação dos artesãos na SEASC e nas decisões das feiras (7,1%), compra centralizada de matéria prima mais barata (7,1%), maior participação da SEASC na associação (7,1%), proporcionar viagens para feiras em outros estados (7,1%), curso como abrir uma Micro Empresa Individual – MEI (7,1%), maior apoio na mostra de trabalhos diferenciados (7,1%), um espaço para vendas de artesanato aos artesãos itinerantes - de fora de Chapecó (7,1%), curso de pintura em tecido (7,1%), promover uma maior produção de artesanato diversificados (7,1%) e apoio com recursos para compra de matéria prima para fazer artesanato indígena (7,1%) (APÊNDICE L – Tabela 132).

Para os 156 artesãos respondentes, foram questionados para darem uma nota de avaliação para a gestão do artesanato exercido pela Secretaria de Assistência Social, estes precisariam responder sua avaliação ao escolher uma nota de 1 a 10. Para a maioria, isto é, 40 questionados indicaram a nota 8,0 e a média de avaliação dos artesãos cadastrados para a gestão da SEASC foi uma nota de 7,5 (APÊNDICE L – Tabela 135).

Foi solicitado aos artesãos questionados a sua percepção sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC para desenvolver o artesanato, bem como, comentários sobre a sua avaliação da gestão atual. A variável mais citada foi: a SEASC deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados, com 18 menções (7,0%), em sequencia: existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC (6,2%), o trabalho da SEASC é muito bom (5,8%), a SEASC tem uma boa equipe e um atendimento bem realizado (5,8%), falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação (4,3%), trabalho da SEASC é bom (4,3%), SEASC tem condições de melhorar o seu trabalho atual (3,9%), falta a SEASC proporcionar para a Feira do Artesanato uma estrutura física com cobertura para o artesão e clientes (3,5%), a Prefeitura de Chapecó deveria aumentar os recursos financeiros ao artesanato para a SEASC (3,1%), falta a SEASC proporcionar uma maior divulgação da feira, dos artesãos e seus trabalhos (3,1%), a SEASC melhorou muito a qualidade do artesanato em Chapecó (3,1%), falta a SEASC fazer uma maior divulgação do artesanato indígena em Chapecó (3,1%), falta a SEASC melhorar os benefícios para as associações (2,3%), falta a SEASC fazer visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade (2,3%), a SEASC deveria realizar novas feiras permanentes de artesanato em Chapecó (1,9%), o trabalho da SEASC é ótimo (1,9%), SEASC disponibiliza feira do artesanato sem necessidade do artesão pagar por espaço comercial (1,9%) e a SEASC disponibiliza

cursos de artesanato sem custos para os artesãos (1,9%). Para essa questão, houve mais 42 citações distintas sobre o tema que correspondem a 16,3% do total de respostas e 47 artesãos não responderam tal questão (18,2%) (APÊNDICE L Tabela 138).

O maior desvio padrão encontrado foi nas respostas sobre a percepção do apoio e participação do artesão se a SEASC adotasse um modelo de gestão mais sustentável e competitivo com 57,1 e indica que os dados estão dispersos em relação á média. O menor desvio padrão descoberto foi de parte do conjunto de questões sobre as alternativas e ações relacionadas á percepção dos artesãos sobre a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo com 7,7 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética. O maior coeficiente de variação identificado foi no conjunto de respostas sobre o conhecimento do artesão sobre a sustentabilidade com 166,3% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado e o menor coeficiente de variação foi de parte do conjunto de questões sobre as ações desejadas pelos artesãos que a secretaria municipal não está proporcionando a contento no momento com 60,4% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

A Tabela 13 identifica um resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados.

Tabela 13 - Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados - Geral

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Sustentabilidade - Reutilizar materiais – Reciclagem	69	34,3	17,6	166,3%
Sustentabilidade - Reaproveitar materiais de forma economicamente viável	-	-	-	-
Sustentabilidade - Não prejudicar o meio ambiente	27	13,4	17,6	166,3%
Sustentabilidade - Importância do tema Sustentabilidade para o artesanato	24	11,9	17,6	166,3%
Sustentabilidade - Respeitar os direitos das pessoas	-	-	-	-
Sustentabilidade - Não responderam	21	10,4	17,6	166,3%
Sustentabilidade - Respeitar os direitos das pessoas	5	2,5	17,6	166,3%
Sustentabilidade - Não responderam	33	16,4	17,6	166,3%
Competitividade - Fazer peças com qualidade percebida	41	18,1	10,2	125,8%
Competitividade - Agradar o cliente e bom atendimento	17	7,5	10,2	125,8%
Competitividade - Capacidade de fazer produtos diferentes	16	7,0	10,2	125,8%
Competitividade - Agregar valor ao produto	15	6,6	10,2	125,8%
Competitividade - União de qualidade e preço de um artesanato	-	-	-	-
Competitividade - Não responderam	14	6,2	10,2	125,8%
Competitividade - Não responderam	39	17,2	10,2	125,8%
A Sustentabilidade e a Competitividade pode sim ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	-	-	-	-
A Sustentabilidade e a Competitividade não pode ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	107	68,6	43,5	139,4%
A Sustentabilidade e a Competitividade não pode ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	-	-	-	-
A Sustentabilidade e a Competitividade não pode ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	4	2,6	43,5	139,4%

Eu apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	-	-	-	-
	124	79,5	57,1	146,4%
Eu não apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	-	-	-	-
	4	2,6	57,1	146,4%
Ação realizada - Realização de novas feiras e eventos	93	24,6	30,4	72,4%
Ação realizada - Local fixo de feira do artesanato	80	21,2	30,4	72,4%
Ação realizada - Capacitação com novos cursos de artesanato	52	13,8	30,4	72,4%
Ação desejada - Parceria artesanato e turismo	69	19,4	23,9	60,4%
Ação desejada - Site do artesanato do município	68	19,1	23,9	60,4%
Ação desejada - Local fixo de feira do artesanato	59	16,6	23,9	60,4%
Avaliação média da gestão atual da SEASC para o artesanato	7,5	-	-	-
Percepção artesão - SEASC deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados	-	-	-	-
	18	7,0	7,7	143,1%
Percepção artesão - Existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC	-	-	-	-
	16	6,2	7,7	143,1%
Percepção artesão - Trabalho da SEASC é muito bom	15	5,8	7,7	143,1%
Percepção artesão - A SEASC tem uma boa equipe e um atendimento bem realizado	-	-	-	-
	15	5,8	7,7	143,1%
Percepção artesão - Falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação	-	-	-	-
	11	4,3	7,7	143,1%
Percepção artesão - Trabalho da SEASC é bom	11	4,3	7,7	143,1%

Fonte: o autor (2016)

As informações e dados analisados desse grupo da amostra nesta fase da pesquisa foram divididos em dois subgrupos segundo o tipo de artesão diante á SEASC: os artesãos independentes e os artesãos associados.

Ao apresentar os resultados da pesquisa para o subgrupo artesãos independentes, a Tabela 14 identifica um resumo dos principais indicadores apurados sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos independentes respondentes da pesquisa (APÊNDICE L – Tabelas Independentes 122 até 136).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre o apoio e participação do artesão se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo com 36,4 e assinala que os dados estão dispersos em relação á media e o maior coeficiente de variação distinguido com 160,0% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido. O mínimo desvio padrão achado foi sobre parte do conjunto de questões sobre as ações desejadas pelos artesãos que a secretaria municipal não está proporcionando a contento no momento com 13,2 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação 59,4% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 14 - Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados – Artesãos Independentes

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
A Sustentabilidade e a Competitividade pode sim ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	66	72,5	27,3	150,0%
A Sustentabilidade e a Competitividade não pode ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	1	1,1	27,3	150,0%
Eu apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	77	84,6	36,4	160,0%
Eu não apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	1	1,1	36,4	160,0%
Ação realizada - Realização de novas feiras e eventos	63	28,9	20,6	85,1%
Ação realizada - Local fixo de feira do artesanato	49	22,5	20,6	85,1%
Ação realizada - Capacitação com novos cursos de gestão do negócio	27	12,4	20,6	85,1%
Ação desejada – Site do artesanato do município	40	20,0	13,2	59,4%
Ação desejada – Parceria artesanato e turismo	37	18,5	13,2	59,4%
Ação desejada - Capacitação com novos cursos de artesanato	32	16,0	13,2	59,4%
Avaliação média da gestão atual da SEASC para o artesanato	7,9	-	-	-

Fonte: o autor (2016)

Ao depurar os números desta parte da pesquisa para o subgrupo artesãos associados, a tabela 15 demonstra um resumo das principais referências levantadas sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos associados respondentes do estudo (APÊNDICE L – Tabelas Associados 123 até 137).

O maior desvio padrão encontrado foi no apoio e participação do artesão á SEASC se adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo com 20,7 e indica que os dados estão dispersos em relação á média e o maior coeficiente de variação identificado com 127,4% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado. O menor desvio padrão descoberto foi de parte do conjunto de questões sobre as ações desejadas pelos artesãos que a secretaria municipal não está proporcionando a contento no momento com 11,0 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação foi de parte do conjunto de questões sobre as ações realizadas pela secretaria municipal está proporcionando a contento conforme percepção dos artesãos com 63,0% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

Tabela 15 - Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados – Artesãos Associados

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
A Sustentabilidade e a Competitividade pode sim ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	41	63,1	16,9	104,0%
A Sustentabilidade e a Competitividade não pode ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão	3	4,6	16,9	104,0%
Eu apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	47	72,3	20,7	127,4%
Eu não apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	3	4,6	20,7	127,4%
Ação realizada – Local fixo de feira do artesanato	31	19,4	11,2	63,0%
Ação realizada – Realização de novas feiras e eventos	30	18,8	11,2	63,0%
Ação realizada - Capacitação com novos cursos de artesanato	27	16,9	11,2	63,0%
Ação desejada – Parceria artesanato e turismo	32	20,5	11,0	63,5%
Ação desejada – Local fixo de feira do artesanato	29	18,6	11,0	63,5%
Ação desejada – Site do artesanato do município	28	17,9	11,0	63,5%
Avaliação média da gestão atual da SEASC para o artesanato	6,9	-	-	-

Fonte: o autor (2016)

Ao avaliar os dados e informações das Tabelas 14 e 15, percebe-se que existem semelhanças e diferenciais ao examinar os dois subgrupos dos artesãos credenciados na Secretaria de Assistência Social de Chapecó.

Quanto á importância da Sustentabilidade e Competitividade para a atividade do artesanato e para o artesão, bem como, o apoio e participação dos artesãos em uma gestão mais sustentável e competitiva para o artesanato na SEASC, os resultados mostram analogias entre as respostas dos dois subgrupos.

Sendo que os artesãos independentes e os associados, em sua maioria, entendem que os temas abordados no estudo são importantes para a atividade e seu trabalho como artesão, sendo os independentes (72,5%) e os associados (63,1%). Esses dois subgrupos apoiariam e participariam mais de uma gestão sustentável e competitiva para o artesanato, sendo os independentes (84,6%) e os associados (72,3%).

Para os quesitos das ações apoiadas pelos artesãos que vem sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social e aquelas ações que os artesãos sentem mais necessidade e não estão sendo efetivadas a contento pela Secretaria de Assistência Social, há algumas disparidades na escolha das respostas entre os dois subgrupos.

Os artesãos independentes respondentes que apoiam mais, em ordem decrescente, as seguintes ações: realização de novas feiras e eventos (28,9%), local fixo de feira do artesanato (22,5%) e capacitação com novos cursos de gestão do negócio (12,4%). Os artesãos associados questionados têm as preferências direcionadas para as

ações: local fixo de feira do artesanato (19,4%), realização de novas feiras e eventos (18,8%) e capacitação com novos cursos de artesanato (16,9%).

Os questionados independentes afirmaram que demandam por ações que na sua avaliação não estão sendo concretizadas de maneira efetiva pela secretaria municipal, ordenadas de forma decrescente: site do artesanato do município (20,0%), parceria artesanato e turismo (18,5%) e capacitação com novos cursos de artesanato (16,0%). Os respondentes associados solicitam as seguintes ações que no seu julgamento poderiam ser mais bem desenvolvidas pela SEASC: parceria artesanato e turismo (20,5%), local fixo de feira do artesanato (18,6%) e site do artesanato do município (17,9%).

Um ponto explicativo conforme a observação do pesquisador sobre a ação “local fixo de feira do artesanato”, no subgrupo dos artesãos associados, no quesito das ações apoiadas pelos artesãos e que vem sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social, que a avaliação positiva do “local fixo da feira do artesanato” é quanto a sua localização no Calçadão no centro da cidade de Chapecó, um local utilizado para esta feira semanal há longo tempo, com grande movimento de pessoas e uma boa comercialização das peças artesanais. Quanto á questão das ações que os artesãos sentem mais necessidade e não estão sendo realizada a contento pela Secretaria de Assistência Social, a avaliação negativa do “local fixo da feira do artesanato” é devido a sua falta de estrutura física para a feira, como uma cobertura contra chuvas, sol e intempéries, sendo que ainda é utilizado barracas pelos artesãos na comercialização dos produtos.

A avaliação média sobre a gestão atual da SEASC para o artesanato, as notas de cada subgrupo se diferem, os artesãos independentes avaliaram a gestão atual da secretaria municipal em 7,9 e os artesãos associados aferiram uma nota média de 6,9, uma ponderação inferior em 12,7% do que o subgrupo artesãos independentes.

Na análise dos resultados do 2º roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foram revisadas pela técnica de análise de conteúdo e categorização das variáveis, as tabelas inerentes a esse levantamento do 2º roteiro estão apresentadas nos Apêndices e integra as variáveis levantadas, frequência absoluta, frequência relativa e o desvio padrão.

Conforme exposto na metodologia, a obtenção de dados e informações que caracterizam a visão dos gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania que administram a área de artesanato na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC e dos seus artesãos credenciados sobre as características necessárias á proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato e

adicionadas á apresentação de suas alternativas e ações para esta proposta, entende-se como uma forma mais ampla de obter uma análise com profundidade entre todos os componentes abrangidos no contexto estudado pela pesquisa.

Os resultados das tabelas alistadas no 2º roteiro de entrevistas abordam as características necessárias das variáveis de pesquisa do *design* da pesquisa para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal.

Os derivados do 2º roteiro de entrevista foram tratados pelo método de análise de conteúdo e categorização das variáveis, tomado como critério de possuir, no mínimo, duas citações de uma mesma variável em relação às “falas” dos entrevistados para que esta fosse congregada no corpo do estudo. As tabelas referentes a esse levantamento do 2º roteiro estão apresentadas nos Apêndices contendo as variáveis levantadas, frequência absoluta, frequência relativa e o desvio padrão.

Ao examinar o Item de verificação Gestão – Organização, as variáveis mais referidas foram: ter planejamento das ações, fazer um projeto de execução das ações e haver direção e acompanhamento, cada uma das variáveis com 18,2% das citações dos entrevistados. Foram citadas mais 5 variáveis diversas para este item de verificação, com um total de 45,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 139).

No que se refere aos indicativos sobre o item de verificação Gestão - Estrutura, a variável mais citada foi: possuir um ambiente qualificado e apropriado para desenvolvimento de ações, com 21,4% dos referimentos. Outras variáveis importantes: o Centro Público Municipal como o ambiente para desenvolver o artesanato (14,3%) e desenvolver orientação, assessoria e consultoria aos artesãos (14,3%). Foram mencionadas outras 7 variáveis diferentes para este item de verificação, que somam 50% das respostas (APÊNDICE M Tabela 140).

Ao se verificar os principais pontos sobre o item de verificação Gestão – Estratégia, a variável mais acenada foi: seguir o cronograma de ações planejado com 18,8% das referências dos entrevistados. Outras variáveis importantes: explorar as informações oriundas do banco de dados da SEASC (12,5%), aplicação de questionários de avaliação e medição de desempenho do artesão (12,5%), foco na capacitação e assessoria do artesão (12,5%) e foco na melhoria do produto e criação da identidade visual (12,5%). Foram referidas outras 5 variáveis díspares para este item de verificação, que acumulam 31,3% das respostas (APÊNDICE M Tabela 141).

Ao analisar os elementos sobre o item de verificação Gestão – Direção, as variáveis mais aludidas foram: administrar observando as leis e normas do serviço público, foco na maior adesão e participação dos artesãos nas ações gratuitas desenvolvidas e o acompanhamento das ações que devem ser direcionadas ao máximo de artesãos, cada uma das variáveis com 18,2% das citações dos entrevistados. Foram dispostas outras 5 variáveis diferentes para este item de verificação, totalizando 45,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 142).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre as percepções dos itens de verificação estrutura e estratégia com 0,70 e assinala que os dados estão dispersos em relação á media e o maior coeficiente de variação distinguido da percepção do item de verificação estrutura com 50,0% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido. O mínimo desvio padrão achado foi sobre a percepção do item de verificação organização e direção com 0,52 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação 37,8% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 16 – Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Gestão:

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Organização - Planejamento das ações	2	18,2	0,52	37,8%
Organização - Projeto para execução das ações	2	18,2	0,52	37,8%
Organização - Direção e acompanhamento	2	18,2	0,52	37,8%
Estrutura - Ambiente qualificado e apropriado para desenvolvimento de ações	3	21,4	0,70	50,0%
Estrutura - Centro Público como o ambiente para desenvolver o artesanato	2	14,3	0,70	50,0%
Estrutura - Desenvolver orientação, assessoria e consultoria aos artesãos	2	14,3	0,70	50,0%
Estratégia - Seguir o cronograma de ações planejado	3	18,8	0,70	43,8%
Estratégia - Explorar as informações oriundas do banco de dados da SEASC	2	12,5	0,70	43,8%
Estratégia - Aplicação de questionários de avaliação e medição de desempenho do artesão	-	-	-	-
Estratégia - Foco na capacitação e assessoria do artesão	2	12,5	0,70	43,8%
Estratégia - Foco na melhoria do produto e criação da identidade visual	2	12,5	0,70	43,8%
Direção - Administrar observando as leis e normas do serviço público	2	18,2	0,52	37,8%
Direção - Foco na maior adesão e participação dos artesãos nas ações gratuitas desenvolvidas	-	-	-	-
Direção - Acompanhamento das ações que devem ser direcionadas ao máximo de artesãos	2	18,2	0,52	37,8%

Fonte: o autor (2016)

No que diz respeito aos elementos do item de verificação Artesanato – Artesão, as variáveis mais comentadas foram: oferta de qualificação, assessoria técnica e *design* aos artesãos e oferta de oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual, cada variável com 21,4% dos apontamentos. Outras variáveis importantes: oferta de

espaços para comercialização em feiras e mostras (14,3%) e o artesão que participa das capacitações eleva a qualidade do seu trabalho (14,3%). Foram apresentadas outras 4 variáveis distintas para este item de verificação, perfazendo 28,6% das respostas (APÊNDICE M Tabela 143).

Com relação às indicações do item de verificação Artesanato – Trabalho Manual, a variável mais afirmada foi: oferta de qualificação, assessoria técnica e *design* com 25,0% das referências dos entrevistados. Outras variáveis importantes: a SEASC trabalha para valorização e melhoria da forma do trabalho manual do artesão (16,7%) e desenvolvimento de linhas de trabalho com maior informação cultural e cunho autoral (16,7%). Foram citadas mais 5 variáveis diferentes para este item de verificação, com um total de 41,7% das respostas (APÊNDICE M Tabela 144).

Ao examinar o Item de verificação Artesanato – Capital Social, as variáveis mais referidas foram: papel de estimular as relações entre os artesãos, desenvolver as relações profissionais de produção, comercialização e nos negócios em comum e desenvolver as relações afetivas entre os artesãos, cada uma das variáveis com 25,0% das menções dos entrevistados. Outra variável importante: as relações entre os artesãos são um pouco mais desenvolvidas nas associações (16,7%). Foi apontada mais uma variável para este item de verificação, com apenas um comentário e tendo 8,3% das respostas (APÊNDICE M Tabela 145).

No que se refere aos indicativos sobre o item de verificação Artesanato - Coopetição, as variáveis mais citadas foram: apresentação do artesão não somente como um concorrente e sim como um possível parceiro e apesar da competição no artesanato, existe momentos de interação e de soluções viáveis em comum, cada uma das variáveis com 23,1% dos referimentos. Outra variável importante: foco na indicação de fornecedores de matéria prima e prestadores de serviços aos artesãos (15,4%) Foram mencionadas outras 5 variáveis diferentes para este item de verificação, que somam 38,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 146).

O maior desvio padrão encontrado foi na percepção do item de verificação coopetição com 0,92 e indica que os dados estão dispersos em relação à média e o maior coeficiente de variação identificado com 56,6% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado. O menor desvio padrão descoberto foi na percepção do item de verificação trabalho manual com 0,76 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação foi da

percepção do item de verificação capital social com 37,1% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

Tabela 17 – Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Artesanato:

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Artesão - Oferta de qualificação, assessoria técnica e <i>design</i>	3	21,4	0,89	50,9%
Artesão - Oferta de oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual	3	21,4	0,89	50,9%
Artesão - Oferta de espaços para comercialização em feiras e mostras	2	14,3	0,89	50,9%
Artesão - O artesão que participa das capacitações eleva a qualidade do seu trabalho	-	-	-	-
Trabalho Manual - Oferta de qualificação, assessoria técnica e <i>design</i>	2	14,3	0,89	50,9%
Trabalho Manual - A SEASC trabalha para valorização e melhoria da forma do trabalho manual do artesão	3	25,0	0,76	50,7%
Trabalho Manual - Desenvolvimento de linhas de trabalho com maior informação cultural e cunho autoral	-	-	-	-
	3	16,7	0,76	50,7%
Capital Social - Papel de estimular as relações entre os artesãos	-	-	-	-
Capital Social - Desenvolver as relações profissionais de produção, comercialização e nos negócios em comum	2	16,7	0,76	50,7%
Capital Social - Desenvolver as relações afetivas entre os artesãos	3	25,0	0,89	37,1%
Capital Social - As relações entre os artesãos são um pouco mais desenvolvidas nas associações	-	-	-	-
	3	25,0	0,89	37,1%
Coopetição - Apresentação do artesão não somente como um concorrente e sim como possível parceiro	-	-	-	-
Coopetição - Apesar da competição no artesanato existe momentos de interação e de soluções viáveis em comum	2	16,7	0,89	37,1%
Coopetição - Foco na indicação de fornecedores de matéria prima e prestadores de serviços aos artesãos	-	-	-	-
	3	23,1	0,92	56,6%
	-	-	-	-
	3	23,1	0,92	56,6%
	-	-	-	-
	2	15,4	0,92	56,6%

Fonte: o autor (2016)

Ao se verificar os principais pontos sobre o item de verificação Sustentabilidade – Âmbito Social, a variável mais acenada foi: as atividades dos Grupos de Mulheres incentivam a capacitação e qualificação para o artesanato, com 30,0% das referências dos entrevistados. Outras variáveis importantes: importância da inclusão social pelo artesanato pelo Grupo de Mulheres (20,0%) e parte das mulheres participantes desse grupo são as futuras artesãs credenciadas na SEASC (20,0%). Foram referidas outras 3 variáveis díspares para este item de verificação, que acumulam 30,0% das respostas (APÊNDICE M Tabela 147).

No que diz respeito aos elementos do item de verificação Sustentabilidade – Âmbito Ambiental, as variáveis mais comentadas foram: incentivar um artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto e disseminar informações que conscientizam da importância do cuidado e responsabilidade ao artesão, cada variável com 20,0% dos apontamentos. Foram apresentadas outras 6 variáveis distintas para este item de verificação, perfazendo 60,0% das respostas (APÊNDICE M Tabela 148).

Com relação às indicações do item de verificação Sustentabilidade – Âmbito Territorial, a variável mais afirmada foi: a lei municipal baseada no PAB facilita a inclusão dos artesãos no cadastro nacional futuramente, com 17,6% das referências dos entrevistados. Outras variáveis importantes: em comparação com outros projetos de artesanato estamos satisfeitos com nossos resultados (11,8%), possuímos um rico banco de dados em informações, dados, imagens e detalhamento da tipologia do artesanato (11,8%) e as estratégias são desenvolvidas levando em conta o perfil dos artesãos e suas necessidades (11,8%). Foram citadas mais 8 variáveis diferentes para este item de verificação, com um total de 47,1% das respostas (APÊNDICE M Tabela 149).

Ao questionar o Item de verificação Sustentabilidade – Âmbito Econômico, as variáveis mais referidas foram: priorizar mais as atividades conjuntas que possam fortalecer o artesanato como grupo, com os recursos atuais nós contemplamos aos artesãos diversas oportunidades de forma gratuita e existe a falta de mais adesão aos artesãos em aproveitar e usufruir mais as iniciativas da SEASC, cada uma das variáveis com 18,2% das menções dos entrevistados. Foram apontadas mais 5 variáveis para este item de verificação, tendo 45,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 150).

Ao examinar o Item de verificação Sustentabilidade – Âmbito Político, a variável mais referida foi: desenvolver projetos de apoio ao desenvolvimento sustentável do artesanato e todos os envolvidos, cada uma das variáveis com 37,5% das citações dos entrevistados. Foram citadas mais 5 variáveis diversas para este item de verificação, com um total de 62,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 151).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre as percepções dos itens de verificação de âmbito social e político com 0,82 e assinala que os dados estão dispersos em relação à média e o maior coeficiente de variação distinguido da percepção do item de verificação de âmbito político com 61,7% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido. O mínimo desvio padrão achado foi sobre a percepção do item de verificação de âmbito ambiental com 0,46 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação com 36,8% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 18 – Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Sustentabilidade:

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Social - Atividades dos Grupos de Mulheres incentiva á capacitação e qualificação para o artesanato	- 3	- 30,0	- 0,82	- 49,4%
Social - Importância da inclusão social pelo artesanato pelo Grupo de Mulheres	- 2	- 20,0	- 0,82	- 49,4%
Social - Parte das mulheres participantes desse grupo são as futuras artesãs credenciadas na SEASC	- 2	- 20,0	- 0,82	- 49,4%
Ambiental - Incentivar um artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto	- 2	- 20,0	- 0,46	- 36,8%
Ambiental - Disseminar informações que conscientizam da importância do cuidado e responsabilidade ao artesão	- 2	- 20,0	- 0,46	- 36,8%
Territorial - A lei municipal baseada no PAB facilita a inclusão dos artesãos no cadastro nacional futuramente	- 3	- 17,6	- 0,67	- 47,2%
Territorial - Em comparação com outros projetos de artesanato estamos satisfeitos com nossos resultados	- 2	- 11,8	- 0,67	- 47,2%
Territorial - Possuímos um rico banco de dados em informações, dados, imagens e detalhamento da tipologia do artesanato	- 2	- 11,8	- 0,67	- 47,2%
Territorial - As estratégias são desenvolvidas levando em conta o perfil dos artesãos e suas necessidades	- 2	- 11,8	- 0,67	- 47,2%
Econômico - Priorizar mais as atividades conjuntas que possam fortalecer o artesanato como grupo	- 2	- 18,2	- 0,52	- 37,8%
Econômico - Com recursos atuais nós contemplamos aos artesãos diversas oportunidades de forma gratuita	- 2	- 18,2	- 0,52	- 37,8%
Econômico - Falta mais adesão aos artesãos em aproveitar e usufruir mais as iniciativas da SEASC	- 2	- 18,2	- 0,52	- 37,8%
Político - Desenvolver projetos de apoio ao desenvolvimento sustentável do artesanato e todos os envolvidos	- 3	- 37,5	- 0,82	- 61,7%

Fonte: o autor (2016)

Em referência aos indicativos sobre o item de verificação Competitividade – Capacidade de Produção, as variáveis mais citadas foram: o artesão precisa organizar sua produção de forma diferente e mais profissional, o artesão necessita desenvolver técnicas para maior capacidade de produção e a SEASC proporciona oficinas na área de gestão com parceria do SEBRAE e SENAC, cada uma das variáveis com 21,4% dos referimentos. Outra variável importante: cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças (14,3%). Foram mencionadas outras 3 variáveis diferentes para este item de verificação, que somam 21,4% das respostas (APÊNDICE M Tabela 152).

Ao se verificar os principais pontos sobre o item de verificação Competitividade – Mercados, as variáveis mais acenadas foram: oficinas de tendências e assessoria técnica tornam o artesanato mais atrativo e com maior visibilidade e a SEASC proporciona oficinas para desenvolverem peças aptas a novos mercados, cada variável com 27,3% das referências dos entrevistados. Outra variável importante: incentivo as ações de uso do comércio virtual e desenvolvimento de catálogos e mostruários

(18,2%). Foram referidas outras 3 variáveis díspares para este item de verificação, que acumulam 27,3% das respostas (APÊNDICE M Tabela 153).

Ao analisar os elementos sobre o item de verificação Competitividade – Comercialização, a variável mais aludida foi: a SEASC oferece espaços públicos oficiais para o artesão comercializar seu produto diretamente, com 37,5% das citações dos entrevistados. Outras variáveis importantes: revitalizando o espaço do Aeroporto Municipal para venda do artesanato cultural aberto aos artesãos (25,0%) e abrir novos espaços para venda com foco nos visitantes na cidade e pontos com fluxo de pessoas (25,0%). Foi apontada mais uma variável para este item de verificação, com apenas um comentário e tendo 12,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 154).

No que diz respeito aos elementos do item de verificação Competitividade – Agregação de Valor, a variável mais comentada foi: incentivar peças com qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural, com 50,0% dos apontamentos. Foram apresentadas outras 2 variáveis distintas para este item de verificação, perfazendo 50,0% das respostas (APÊNDICE M Tabela 155).

O maior desvio padrão encontrado foi na percepção do item de verificação capacidade de produção com 1,00 e indica que os dados estão dispersos em relação à média e o maior coeficiente de variação identificado refere-se à percepção do item de verificação mercados com 53,6% que aponta que é menos homogêneo o conjunto de dados verificado. O menor desvio padrão descoberto foi na percepção do item de verificação agregação de valor com 0,58 que mostra que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação foi da percepção do item de verificação comercialização com 41,0% que designa que é mais homogêneo o conjunto de dados apurado.

Tabela 19 – Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Competitividade:

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Capacidade de Produção - O artesão precisa organizar sua produção de forma diferente e mais profissional	-	-	-	-
Capacidade de Produção - O artesão necessita desenvolver técnicas para maior capacidade de produção	3	21,4	1,00	50,0%
Capacidade de Produção - A SEASC proporciona oficinas na área de gestão com parceria do SEBRAE e SENAC	-	-	-	-
Capacidade de Produção - Cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças	3	21,4	1,00	50,0%
Capacidade de Produção - Cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças	-	-	-	-
Capacidade de Produção - Cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças	2	14,3	1,00	50,0%
Mercados - Oficinas de tendências e assessoria técnica tornam o artesanato mais atrativo e com maior visibilidade	-	-	-	-
Mercados - Oficinas de tendências e assessoria técnica tornam o artesanato mais atrativo e com maior visibilidade	3	27,3	0,98	53,6%

Mercados - A SEASC proporcionam oficinas para desenvolverem peças aptas a novos mercados	-	-	-	-
	3	27,3	0,98	53,6%
Mercados - Incentivo às ações de uso do comércio virtual e desenvolvimento de catálogos e mostruários	-	-	-	-
	2	18,2	0,98	53,6%
Comercialização - A SEASC oferece espaços públicos oficiais para o artesão comercializar seu produto diretamente	-	-	-	-
	3	37,5	0,82	41,0%
Comercialização - Revitalizando o espaço do Aeroporto Municipal para venda do artesanato cultural aberto aos artesãos	-	-	-	-
	2	25,0	0,82	41,0%
Comercialização - Abrir novos espaços para venda com foco nos visitantes na cidade e pontos com fluxo de pessoas	-	-	-	-
	2	25,0	0,82	41,0%
Agregação de Valor - Incentivar peças com qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural	-	-	-	-
	2	50,0	0,58	43,6%

Fonte: o autor (2016)

Com relação às indicações do item de verificação Modelo de Gestão - Valores, as variáveis mais afirmadas foram: capacitação de forma permanente e profissionalização da categoria, cada variável com 25,0% das referências dos entrevistados. Foram citadas mais 4 variáveis diferentes para este item de verificação, com um total de 50,0% das respostas (APÊNDICE M Tabela 156).

Ao examinar o Item de verificação Modelo de Gestão - Relações, a variável mais referida foi: melhoria nas relações interpessoais artesão x artesão e artesão x SEASC, com 75,0% das menções dos entrevistados. Foi apontada mais uma variável para este item de verificação, com apenas um comentário e tendo 25,0% das respostas (APÊNDICE M Tabela 157).

No que se refere aos indicativos sobre o item de verificação Modelo de Gestão - Processos, a variável mais citada foi: maior acompanhamento dos artesãos na elaboração de estratégias, com 37,5% dos referimentos. Outra variável importante: Execução dos objetivos propostos (25,0%). Foram mencionadas outras 3 variáveis diferentes para este item de verificação, que somam 37,5% das respostas (APÊNDICE M Tabela 158).

Ao se verificar os principais pontos sobre o item de verificação Modelo de Gestão - Ações, as variáveis mais acenadas foram: Em um órgão público as ações devem ser muito claras e buscar o engajamento e participação da maior parcela de artesãos, cada variável com 33,3% das referências dos entrevistados. Foram referidas outras 2 variáveis díspares para este item de verificação, que acumulam 33,4% das respostas (APÊNDICE M Tabela 159).

Ao analisar os elementos sobre o item de verificação Modelo de Gestão - Resultados, as variáveis mais aludidas foram: empreendedorismo, progresso nas condições de vida, geração de renda e melhoria da autoestima, cada uma das variáveis com 18,2% das citações dos entrevistados. Foram dispostas outras 3 variáveis diferentes

para este item de verificação, totalizando 27,3% das respostas (APÊNDICE M Tabela 160).

O máximo desvio padrão detectado foi nas respostas sobre as percepções do item de verificação relações com 1,41 e assinala que os dados estão dispersos em relação à média e o maior coeficiente de variação distinguido com 70,5% que revela que é menos homogêneo o conjunto de dados aferido. O mínimo desvio padrão achado foi sobre a percepção do item de verificação de valores com 0,52 e expõe que os dados tendem a estarem próximos da média aritmética e o menor coeficiente de variação apresentado foi sobre a percepção do item de verificação resultados com 33,8% que assinala que é mais homogêneo o conjunto de dados confirmado.

Tabela 20 – Resumo das principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC sob a percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal - variável Modelo de Gestão:

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Valores - Capacitação de forma permanente	2	25,0	0,52	39,1%
Valores - Profissionalização da categoria	2	25,0	0,52	39,1%
Relações - Melhoria nas relações interpessoais artesão x artesão e artesão x SEASC	-	-	-	-
Processos - Maior acompanhamento dos artesãos na elaboração de estratégias	3	75,0	1,41	70,5%
Processos - Execução dos objetivos propostos	-	-	-	-
Processos - Execução dos objetivos propostos	3	37,5	0,89	55,6%
Ações - Em um órgão público as ações devem ser muito claras	2	25,0	0,89	55,6%
Ações - Buscar o engajamento e participação da maior parcela de artesãos	2	33,3	0,58	38,7%
Resultados - Empreendedorismo	-	-	-	-
Resultados - Progresso nas condições de vida	2	33,3	0,58	38,7%
Resultados - Geração de renda	2	18,2	0,53	33,8%
Resultados - Melhoria da autoestima	2	18,2	0,53	33,8%

Fonte: o autor (2016)

No que diz respeito às estratégias e ações a serem implementadas para um artesanato sustentável e competitivo, as variáveis mais comentadas foram: (a) ter um programa do artesanato votado e aprovado pelos vereadores com orçamento e diretrizes próprias, (b) possuir uma equipe qualificada disponibilizando um atendimento individual de assessoria e consultoria técnica, (c) disponibilidade de um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento, (d) criação do site dos artesãos de Chapecó para expor seus trabalhos, informações e dados de contato, (e) aumentar a parceria e sinergia da SEASC com outras Secretarias do município em prol do artesanato e (f) desenvolver o artesão para o empreendedorismo, preparando ele para sua formalização como negócio, cada variável com 11,8% dos apontamentos. Foram

apresentadas outras 5 variáveis distintas para este item de verificação, perfazendo 29,4% das respostas (APÊNDICE M Tabela 161).

Tabela 21 – Resumo das principais estratégias e ações a serem implementadas para um artesanato sustentável e competitivo sob a percepção dos gestores e colaboradores da SEASC:

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Programa do artesanato votado e aprovado pelos vereadores com orçamento e diretrizes próprias	- 2	- 11,8	- 0,52	- 33,8%
Uma equipe qualificada disponibilizando um atendimento individual de assessoria e consultoria técnica	- 2	- 11,8	- 0,52	- 33,8%
Disponibilidade de um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento	- 2	- 11,8	- 0,52	- 33,8%
Criação do site dos artesãos de Chapecó para expor seus trabalhos, informações e dados de contato	- 2	- 11,8	- 0,52	- 33,8%
Aumentar a parceria e sinergia da SEASC com outras Secretarias do município em prol do artesanato	- 2	- 11,8	- 0,52	- 33,8%
Desenvolver o artesão para o empreendedorismo, preparando ele para sua formalização como negócio	- 2	- 11,8	- 0,52	- 33,8%

Fonte: o autor (2016)

Esta seção permitiu analisar as informações e dados levantados na pesquisa quanto à percepção dos artesãos credenciados e dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social sobre a proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitiva, incluindo o levantamento de alternativas e ações. Na próxima parte, busca-se elaborar e apresentar um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó a partir da exploração dos resultados da pesquisa e dos fundamentos teóricos do estudo.

4.5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Ao analisar os resultados empíricos alcançados nesta pesquisa a partir dos pressupostos teóricos que foram abrangidos na fundamentação teórica do estudo, é possível conjecturar uma conexão dos pensamentos dos autores e os derivados obtidos na pesquisa aos artesãos credenciados e aos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social de Chapecó sobre os principais temas abordados para o levantamento das características necessárias para a proposição de um modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela SEASC.

A primeira parte desta seção tem o intuito de fazer uma vinculação entre a parte empírica (pesquisa) e a teórica (preceitos dos autores) para uma melhor compreensão do objeto da pesquisa.

Ao ponderar as analogias e distanciamentos obtidos nos resultados para formação do modelo de gestão baseado nos três elementos considerados para esta pesquisa: os pensadores teóricos, os artesãos credenciados e os gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, busca-se fazer uma triangulação dos conceitos, ideias, informações e dados mais relevantes a fim de formar a base do modelo de gestão proposto.

A segunda parte vai apresentar uma síntese dos elementos relevantes para efetuar a proposição de um modelo de gestão para o artesanato, apresentar o modelo proposto, discorrer sobre o passo-a-passo para implantação e acompanhamento e o passo-a-passo para monitoramento e avaliação do modelo de gestão.

Inicialmente ao avaliar sobre o tema **gestão**, dando ênfase á gestão atual da Secretaria de Assistência Social. Entende Robbins, Coulter (2009, p.22) que gestão consiste na “[...] coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas atividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente”. Iniciando com o quesito **organização**, para Ferreira (2008, p.596) organização é “instituição com objetivos definidos”.

Afirmam Prahalad e Hamel (1990) sobre as competências essenciais de uma organização, como o aprendizado coletivo, uniformidade na alocação de recursos e base administrativa apropriada que irá amparar uma conjuntura estratégica. É a criação de uma estrutura de gestão, de trabalho em equipe, a habilidade para mudanças e compartilhar seus recursos entre seus componentes. Alinhado a percepção da SEASC sobre a organização, uma vez que prioriza o planejamento, execução e acompanhamento das ações da gestão atual para o artesanato. Posteriormente Prahalad e Hamel (1995) completaram seus conceitos ao afirmar que um princípio basilar e imperativo para ser considerada uma competência essencial em uma organização é ter seu valor percebido pelo cliente, oferecendo um valor que seja compreendido por ele. Pode-se relacionar a teoria citada pelos autores ao avaliar o resultado obtido sobre o conhecimento e participação dos artesãos respondentes na gestão do artesanato da secretaria municipal.

Ressalta McKinsey & Company (2001) que os processos de uma organização estão em expandir os planos para gerar receitas, capacitação de seus membros, aproximação dos componentes e a organização, estabelecer ações de comunicação, sistematizar a avaliação dos resultados e estruturar uma gestão capaz e adequada. Corroborar Carvalho (2001) ao concluir que a influência de órgãos públicos ou não

governamentais sobre a atividade do artesanato necessita avaliar seus processos como uma organização gerando métodos para sua concretização. Neste ponto, entendem-se os resultados da pesquisa que a Secretaria de Assistência Social estão alinhados aos preceitos descritos pelos autores, pois almejam que a organização tenha processos de gestão, afim de, alcançar objetivos por meio de ações. Destacam-se: o planejamento, programa de execução e o seu acompanhamento.

Posteriormente, Maltz, Shenhar e Reilly (2003) observam que processos operacionais revelam a eficácia da organização e os métodos aplicados para a sua melhoria. Em linha com esses preceitos sobre a organização, Gibson; Ivancevich e Donnelly (1988) e Catelli; Parisi e Santos (2003) avaliaram que uma organização com eficácia existe por meio da sua disposição de prover as condições ou aspectos-chave como: sobrevivência, adaptabilidade do seu processo decisório, metodologia de desenvolvimento, produção, eficiência e satisfação dos seus membros. Pode-se evidenciar que existe uma percepção positiva dos artesãos credenciados com a organização da SEASC para o artesanato confirmando os conceitos dos teóricos, ao verificar as menções sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC.

Importante neste sentido, fazer uma comparação entre as percepções comentadas dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social em relação aos resultados explanados da pesquisa com os artesãos cadastrados, alusivas ao tema.

Foram distinguidos os pontos mais ressaltantes relacionados à organização, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão e em conformidade com as considerações sobre a organização:

- ter planejamento das ações (18,2%);
- fazer um projeto de execução das ações (18,2%);
- haver direção e acompanhamento (18,2%).

Dentre essas propostas dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item de verificação:

Entende-se que as menções dos artesãos direcionam para uma maior percepção da gestão da SEASC em termos de organização.

- Nos aspectos avaliados pelos artesãos quanto ás estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela SEASC, a percepção que o artesão conhece ou participa das

atividades desenvolvidas pela SEASC de Chapecó – SC para gestão do artesanato teve nota 5,4 (escala de 1 a 7);

- Na percepção dos respondentes sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC, com as citações: existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC (6,2%), o trabalho da SEASC é muito bom (5,8%), trabalho da SEASC é bom (4,3%) e o trabalho da SEASC é ótimo (1,9%).

O segundo item de verificação da gestão é a **estrutura**. Segundo Ferreira (2008, p. 381) é “o modo como as partes ou elementos se relaciona, e que determina as características ou o funcionamento do todo”.

Guerreiro (1989) explica a maneira de atuação interna da organização, seu relacionamento com ambiente externo e as dimensões estratégica e operacional da gestão, enfatiza a montagem de uma estrutura operacional apropriada levando em conta à base requerida por suas atividades. Para os autores Prahalad e Hamel (1990) avaliam que o desenvolvimento de uma estrutura administrativa apropriada na organização é que irá amparar toda sua conjuntura estratégica.

Em linha com esses conceitos, Santos, Pires e Gonçalves (1999) afirmam que a formulação de uma estratégia necessita considerar dois pontos fundamentais: o equilíbrio e decisão das questões estruturais e de infraestrutura e as prioridades competitivas. Enquanto Rodriguez (2010) entende que a estrutura de uma organização considera uma forma organizada e integrada entre os seus sistemas internos, que garantem o atendimento das estratégicas do empreendimento.

Ao se fazer um comparativo entre as considerações dos teóricos citados sobre a estrutura e os resultados percebidos dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se comentar que para a secretaria municipal, deve possuir um ambiente qualificado e apropriado para o desenvolvimento das ações voltadas ao artesanato, proporcionando assim, instrução, assessoramento e consultoria aos artesãos, além de oferecer um local físico adequado para o incremento do artesanato local, o Centro Público Municipal.

Ao fazer uma relação do tema estrutura diretamente com o artesanato, ressalta Pereira (1979) denota em sua conceituação que existe uma abordagem econômica no artesanato que precisa ser considerada. É baseada em sua estrutura de operação, que relaciona o seu trabalho manual e a produção de peças que a atividade desenvolve e comercializa. No mesmo sentido, Carvalho (2001) demonstra que a interferência nos processos produtivos no artesanato necessita primeiramente de estratégias para a sua

estrutura como um todo, abrangendo desde a cadeia de produção a ações que envolvam a capacitação dos grupos participantes, incremento de pesquisas relacionadas, conhecimento na área e de políticas governamentais de estímulo à atividade.

Conforme levantamento da pesquisa percebe-se que a Secretaria de Assistência Social de Chapecó – SC buscam aplicar os conteúdos mencionados por Pereira (1979) e Carvalho (2001), instituindo uma estrutura de operação voltada para as estratégias ao artesanato, incluindo também um enfoque econômico. O programa interno para favorecer o artesanato, denominado Artesanato na Palma da Mão iniciou-se em 2013, com o objetivo do poder público de instituir condições favoráveis de apoio à atividade do artesanato no município e sua estrutura está fundamentada em cinco eixos de atuação: a) Estudos e Pesquisas; b) Sistema de Informações sobre o Artesanato; c) Gestão dos Processos do Artesanato; d) Desenvolvimento do Artesanato; e) Promoção Comercial do Artesanato.

Foram caracterizadas as questões mais relevantes relacionadas á estrutura, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, direcionados à proposição de um modelo de gestão e em linha aos conceitos assinalados:

- Possuir um ambiente qualificado e apropriado para desenvolvimento de ações (21,4%);

- O Centro Público Municipal como o ambiente para desenvolver o artesanato (14,3%);

- Desenvolver orientação, assessoria e consultoria aos artesãos (14,3%).

Entre essas recomendações dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se traçar um paralelo com as percepções dos artesãos questionados para o este tópico:

- Nos aspectos avaliados pelos artesãos quanto ás estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela SEASC (escala de 1 a 7): A busca de apoio, atendimento e aperfeiçoamento do trabalho pelo artesão junto a SEASC (4,2) e a Secretaria de Assistência Social procura o artesão para proporcionar um atendimento individual para ajudar em seu trabalho, dar ideias para melhorá-lo (4,1). Vale ressaltar, ao analisar os mesmos aspectos do subgrupo artesãos associados, tais notas de percepção decaem, respectivamente, para 4,0 e 3,3, demonstrando uma baixa percepção neste ponto avaliado;

- Quanto aos aspectos avaliados pelos artesãos associados respondentes quanto ás estratégias e ações específicas para as associações de artesãos e/ou grupos de trabalho

da gestão atual do artesanato pela SEASC: a secretaria municipal vai até a associação no qual pertença para me ajudar, dar ideias para melhorar meu trabalho (4,3) (escala de 1 a 7);

- Na percepção dos respondentes sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo à SEASC, observa-se menções com percepções com teor positivas e negativas comparadas às observações dos gestores e colaboradores da secretaria municipal sobre o tema: existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC (6,2%), a SEASC tem uma boa equipe e um atendimento bem realizado (5,8%), falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação (4,3%), a SEASC tem condições de melhorar o seu trabalho atual (3,9%), a Prefeitura de Chapecó deveria aumentar os recursos financeiros ao artesanato para a SEASC (3,1%) e falta a SEASC fazer visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade (2,3%).

A **estratégia** é um tópico relevante no contexto da gestão. Afirma Ferreira (2008, p. 380) que é a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

Mintzberg e Quinn (2001) estabeleceram que a estratégia do posicionamento fundamentado na ascensão da organização. A estratégia empreendedora compreende a formulação da visão de futuro, assinalando a direção da organização e constituindo um significado para a implementação da estratégia, onde acontece às opções das principais atividades causadas pelos processos internos e pelas competências organizacionais. Os autores completam que a partir da compreensão da estratégia como um método organizacional, a sua implantação envolve os aspectos de sua montagem, formulação e execução da estratégia que formam as estruturas do crescimento. A teoria abordada pelos teóricos sobre a estratégia pode-se fazer uma relação com pontos mencionados pelos gestores e colaboradores da SEASC alinhados à proposição de um modelo de gestão com enfoque neste tema, como: acompanhar o cronograma de ações planejado, foco na capacitação e assessoria ao artesão e no melhoramento do produto e concepção da identidade visual.

Entende Carvalho (2001) que qualquer controle de órgãos públicos e não governamentais sobre a atividade do artesanato necessita analisar a organização determinando processos participativos entre seus membros para sua consolidação. Essas entidades são essenciais para o desenvolvimento das estratégias e ações junto aos artesãos, mantém o enfoque para que seus projetos tenham seguimento, sejam

abrangentes e duradouros, ao habilitar os grupos e contribuindo para o desenvolvimento da atividade. Expressam Machado-Da-Silva e Barbosa (2002) que as escolhas de estratégias que condicionam os atributos conjunturais das organizações.

Para Sachs (2004a) que a estratégia ideal para o artesanato deve obter o incremento econômico congregado ao social, ao objetivar a geração equitativa de trabalho e renda.

Entende-se que os resultados da pesquisa efetuada com a Secretaria de Assistência Social estão alinhados aos conceitos apresentados por Carvalho (2001), Machado-Da-Silva e Barbosa (2002) e Sachs (2004a). Envolvem os processos que se originam das estratégias para o artesanato, sendo: explorar as informações oriundas do banco de dados da SEASC e aplicação de questionários de avaliação e medição de desempenho do artesão.

Foram apontados os dados mais marcantes sobre a estratégia, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, direcionados à proposição de um modelo de gestão:

- Seguir o cronograma de ações planejado (18,8%);
- Explorar as informações oriundas do banco de dados da SEASC (12,5%);
- Aplicação de questionários de avaliação e medição de desempenho do artesão (12,5%);
- Foco na capacitação e assessoria do artesão (12,5%);
- Foco na melhoria do produto e criação da identidade visual (12,5%).

Entre essas referências dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se pautar com as percepções dos artesãos questionados para o tema:

- Observa-se uma interação entre as referências dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social sobre suas estratégias e as percepções dos artesãos. Ao analisar os aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela SEASC (escala de 1 a 7):

- Quanto ao conhecimento e participação nas atividades da secretaria municipal (5,4);
- Quanto à importância do trabalho da secretaria municipal para aumentar as vendas do artesanato (5,8);
- Quanto à importância do trabalho da secretaria municipal para tornar o artesanato mais conhecido na região e no Brasil (5,8);

- Quanto à importância do trabalho da secretaria municipal para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato no município (6,3);
- Quanto à importância do trabalho da secretaria municipal para que lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar (5,4);
- O artesão busca apoio, atendimento e aperfeiçoamento para o seu trabalho junto à SEASC (4,2);
- A SEASC procura o artesão para dar atenção individual para lhe ajudar, dando ideias para melhorar seu trabalho (4,1);
- A SEASC contrata pessoas para darem cursos para o artesão aprender coisas novas e diferentes (5,4);
- O artesão conhece os programas e projetos do governo federal, estadual ou municipal que são específicos para os artesãos para lhe ajudar a melhorar a qualidade dos produtos e criar com ideias novas e diferentes (3,6).

Especialmente, as avaliações das estratégias e ações genéricas da Secretaria de Assistência Social podem também ser analisadas isoladamente por cada subgrupo de artesãos: independentes e associados, cada subgrupo com suas características próprias e particulares de percepção e comparação sobre as estratégias aplicadas pela secretaria municipal conforme os pontos de vista para cada item de verificação (Tabelas 9 e 10).

- Quanto às avaliações das estratégias e ações específicas para as associações efetuadas pela SEASC nesta pesquisa, incluindo onde houve baixa percepção da efetividade de alguns apontamentos, pode-se ter uma impressão do subgrupo artesãos associados para estes itens (escala de 1 a 7):

- Quanto à opinião do artesão associado à SEASC para melhoria do trabalho de divulgação e vendas do artesanato (4,2);
- Quanto à disposição da SEASC em ajudar as associações a auxiliar o artesão dando ideias para melhoria do trabalho (4,3);
- Quanto à disposição da SEASC em ajudar as associações para aumentar a renda do artesão (4,3);
- Quanto à disposição da SEASC em ajudar as associações para que o artesão possa vender suas peças em diferentes locais (4,2);
- Quanto à disposição da SEASC em ajudar as associações para o artesão ter metas de produção de peças artesanais (3,2);
- Quanto à disposição da SEASC em ajudar as associações para motivar os artesãos a desenvolver suas atividades do artesanato (4,7).

A **direção** é um tema que envolve a gestão em todo seu contexto. Para Ferreira (2008, p. 320) direção é a “arte ou efeito de dirigir [...] critério, norma, rumo”.

O conceito sobre direção apresentado por Guerreiro (1989) enfatiza a maneira de desempenho da organização, seus relacionamentos com ambiente externo e as dimensões estratégica e operacional da gestão no ambiente interno, uma vez que a direção se dá por meio de um estilo de trabalho que indique atitudes construtivas para os membros da organização.

Foram caracterizados os pontos mais acentuados em relação à direção, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, ligados à proposição de um modelo de gestão e em conformidade com as considerações sobre a direção:

- Administrar observando as leis e normas do serviço público (18,2%);
- Foco na maior adesão e participação dos artesãos nas ações gratuitas desenvolvidas (18,2%);
- Acompanhamento das ações que devem ser direcionadas ao máximo de artesãos (18,2%).

Entre essas citações dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se pautar com as avaliações dos artesãos questionados para o tema:

- Na percepção sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC para desenvolver o artesanato. Observa-se que existem percepções de cunho positivas e negativas quanto ao item direção, iniciando-se pelas avaliações dos artesãos que representam essa linha mais positiva: existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC (6,2%), o trabalho da SEASC é muito bom (5,8%), a SEASC tem uma boa equipe e um atendimento bem realizado (5,8%) e o trabalho da SEASC é bom (4,3%).

- Seguem as menções com teor mais negativo sobre este tema, avaliada pelos artesãos: falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação (4,3%), a SEASC tem condições de melhorar o seu trabalho atual (3,9%), a Prefeitura de Chapecó deveria aumentar os recursos financeiros ao artesanato para a SEASC (3,1%) e falta a SEASC melhorar os benefícios para as associações (2,3%).

- Quanto ás estratégias e ações executadas pela secretaria municipal com gratuidade e a necessidade de se atingir o maior número de artesãos participantes, mostra-se que existe um entendimento dos artesãos sobre essas iniciativas: a SEASC disponibiliza feira do artesanato sem necessidade do artesão pagar por espaço comercial

(1,9%) e a SEASC disponibiliza cursos de artesanato sem custos para os artesãos (1,9%).

Ao discorrer sobre o tema **artesanato**, o **artesão** é o elemento central para a existência do artesanato, é o “indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural” (BRASIL, 2010, p. 2). O artesão detém uma capacidade criadora, aliada a sua aptidão de transformar matéria-prima em peças que manifestam a sua cultura regional. Seu trabalho é a própria manifestação do artesanato na sua essência, como constata a UNESCO (1997, p.7, tradução nossa), “produtos artesanais são aqueles produzidos por artesãos [...] mas sempre que a contribuição direta manual do artesão permanece o componente mais importante do produto acabado”. Leite (2005) discorre ainda que a basilar distinção do produto artesanal é o saber e fazer que os artesãos devam possuir. É o conhecimento irrestrito do ofício, nesse sentido, é peculiar da produção do artesanato ao diferenciar-se da fabricação manufatureira, o conhecimento tácito do artesão de todas as fases que compõem a confecção das peças, portanto, não existe uma separação do conhecimento (saber) e do fazer, desde sua ideia até o produto final. Complementa Barroso Neto (N.I.) que este produtor (o artesão) cria novos artefatos a partir de matérias-primas, em diminuta escala, necessitando este, portar aptidão, desenvoltura, afinamento técnico, criatividade e arte.

As observações conceituais de BRASIL (2010), UNESCO (1997), Leite (2005) e Barroso Neto (N.I) sobre o artesão estão alinhadas com as características basilares do perfil do artesão na amostra do grupo de artesãos credenciados na SEASC, em conformidade com os dados levantados na pesquisa e nas observações do pesquisador.

Na pesquisa realizada pode-se formar um perfil básico do artesão credenciado na Secretaria de Assistência Social de Chapecó (amostra do grupo de 156 artesãos credenciados respondentes):

- Maioria do gênero feminino (82,1%);
- Faixa etária – média de idade 49,5 anos;
- Estado civil – casado (60,3%);
- Escolaridade – ensino médio (completo e incompleto) compõe 48,1% dos respondentes;
- O artesanato é a única atividade laboral do questionado (66,7%);
- Tempo de trabalho do artesão na atividade – média de tempo do pesquisado trabalhando no artesanato é de 10,9 anos;

- Aprendeu a fazer artesanato por iniciativa própria (31,5%), por meio de cursos, escola, livros ou revistas (29%) e com seus familiares e amigos (28,5%);

- Para maioria, o gosto próprio pelo artesanato é a principal razão de aprender este ofício (44,9%).

Uma particularidade relevante identificada na pesquisa junto aos artesãos cadastrados na SEASC foi à possibilidade de dividir a amostra do grupo pesquisado em dois subgrupos distintos conforme o seu perfil de artesão junto à secretaria municipal: artesãos independentes (artesãos que trabalham sozinhos e não está vinculado á nenhuma associação de artesão e/ou grupo de trabalho) e os artesãos associados (artesãos que trabalham em conjunto e são atrelados a uma associação de artesãos e/ou grupo de trabalho). Pôde-se por meio dessa divisão em subgrupos, delinear uma visão abrangente do artesão credenciado na SEASC e também retratar as particularidades e distinção entre eles, observando suas analogias e diferenciais para enriquecer os resultados da pesquisa, o que foi identificado nas tabelas de resultados apurados no estudo, e a SEASC pode utilizar ao definir seu escopo, estratégias e ações.

Perfil básico do artesão independente credenciado na Secretaria de Assistência Social de Chapecó (amostra do subgrupo de 91 artesãos independentes credenciados questionados):

- Maioria do gênero feminino (76,9%);
- Faixa etária – média de idade 46 anos;
- Estado civil – casado (57,1%);
- Escolaridade – ensino médio (completo e incompleto) compõe 46,1% dos respondentes;

- O artesanato é a única atividade laboral do questionado (64,8%);
- Tempo de trabalho do artesão na atividade – média de tempo do pesquisado trabalhando no artesanato é de 10,9 anos;

- Aprendeu a fazer artesanato por iniciativa própria (32,5%), com seus familiares e amigos (28,5%) e por meio de cursos, escola, livros ou revistas (25,2%);

- Para maioria, o gosto próprio pelo artesanato é a principal razão de aprender este ofício (39,9%).

Perfil básico do artesão associado cadastrado na Secretaria de Assistência Social de Chapecó (amostra do subgrupo de 65 artesãos associados cadastrados questionados):

- Maioria do gênero feminino (89,2%);
- Faixa etária – média de idade 52,5 anos;

- Estado civil – casado (64,6%);
- Escolaridade – ensino médio (completo e incompleto) compõe 50,8% dos respondentes;
- O artesanato é a única atividade laboral do questionado (69,2%);
- Tempo de trabalho do artesão na atividade – média de tempo do pesquisado trabalhando no artesanato é de 10,8 anos;
- Aprendeu a fazer artesanato por meio de cursos, escola, livros ou revistas (35,1%), por iniciativa própria (29,9%) e com seus familiares e amigos (28,6%);
- Para maioria, o gosto próprio pelo artesanato é a principal razão de aprender este ofício (53,8%).

Além disso, Pereira (1979), USAID (2006) e Freeman (2011) mencionam sobre a importância econômica gerada pelo artesanato. Pereira (1979) afirma que advém de toda sua estrutura de operação, as atividades que o artesão necessita desenvolver, desde a sua qualificação, produção até a sua comercialização, USAID (2006) enfatiza como uma chance de alavancar sua cultura e arte como oportunidade para seu crescimento e desenvolvimento e Freeman (2011) destaca de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, o número de artesãos e o seu movimento financeiro no país. Tais ponderações dos teóricos sobre a relevância econômica provocada pela atividade artesanal, em face do seu lado social e cultural que é mais destacado nos estudos são observadas em alguns resultados da pesquisa, expressado em números e indicadores sobre sua forma de trabalho e ganhos financeiros.

Os resultados da pesquisa que ressaltam os meios econômicos que envolvem o artesanato podem ratificar tais considerações apontadas:

- Quantidade de dias na semana trabalhados na produção e comercialização do seu artesanato – média em dias na semana dedicados pelo artesão é de 4,54 dias/semana;
- Quantidade de tempo diário destinado à produção e a comercialização do seu artesanato em horas – média de horas dispostas à atividade é de 5,2 horas/dia.
- A principal fonte de renda dos respondentes provém da atividade do artesanato (43,3%).
- O grupo da amostra pesquisado (156 artesãos cadastrados na SEASC) perfaz um total médio mensal de ganho financeiro com o artesanato de R\$ 164.100,00 (R\$ 1.052,05/per capita).

Mas de acordo com Freeman (2011) conforme informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Ministério da Cultura (MINC), o artesanato é a área da cultura onde prevalecem as condições de exclusão social aos menores ganhos econômicos. Na pesquisa essa menção do autor foi pode ser evidenciada que o município de Chapecó – SC, diferente de outros órgãos públicos para o atendimento do artesanato que foram verificados pelo pesquisador, o artesanato está vinculado á Secretaria de Assistência Social e não nas áreas da Cultura, Desenvolvimento Econômico ou Turismo.

Ao coordenar a área do artesanato, esta secretaria municipal serve como um agregador da atividade do artesanato com o poder público, ao adotar os princípios da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) e a Lei Municipal do Artesanato, sendo esta de acordo com as portarias que tratam do Programa do Artesanato Brasileiro (PAB) e do Sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro (SICAB). O Programa Artesanato – Na Palma da Mão foi concebido para realizar um rol de ações que se inicia como forma de reduzir a exclusão social ao incentivar os Grupos de Mulheres por meio da capacitação ao artesanato até a geração de renda e trabalho aos artesãos, com um viés de desenvolvimento do empreendedorismo do artesão.

Ao seguir esse pensamento de Freeman (2011) constata-se também que a maioria dos artesãos questionados assumiu um ganho de menos de 1 salário mínimo mensal (54,5%).

Nessa direção, foram citados os elementos mais proeminentes relacionados ao artesão, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, voltados à proposição de um modelo de gestão e alinhados a esses conceitos:

- Oferta de qualificação, assessoria técnica e *design* (21,4%);
- Oferta de oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual (21,4%);
- Ofertas de espaços para comercialização em feiras e mostras (14,3%);
- O artesão que participa das capacitações eleva a qualidade do seu trabalho (14,3%).

Dentre essas sugestões dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se fazer um comparativo com as percepções dos artesãos questionados para o mesmo tema:

- Assessoria técnica e *design* foi um item que obteve baixa percepção entre os artesãos nas duas questões aplicadas. Entre as ações que ele apoia e está sendo realizada pela SEASC para o desenvolvimento do artesanato (9,5%) e nas ações que ele necessita,

mas que atualmente não estão sendo realizadas a contento pela SEASC (5,6%). Perante às outras ações mencionadas pelos artesãos nas duas linhas de questionamentos: assessoria técnica e *design* obteve um percentual baixo de percepção pelos respondentes;

- Qualificação dos artesãos e a aplicação de oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual, por meio da capacitação de cursos e treinamentos sobre o artesanato alcançou uma maior percepção entre os artesãos nos seguintes pontos de verificação:

a) Nos aspectos avaliados pelos artesãos quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela SEASC, a percepção que a secretaria municipal contrata pessoas para darem cursos para aprender trabalhos artesanais novos e diferentes teve nota 5,4 (escala de 1 a 7);

b) Entre as ações que o artesão apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para o desenvolvimento do artesanato (13,8%), sendo o terceiro mais citado e nas ações que ele carece, mas que atualmente, não estão sendo atingido a contento pela SEASC, esse item obteve 14,9%, sendo o quarto mais mencionado, isso mostra a importância dessa variável no contexto do artesanato;

c) Na percepção dos respondentes sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo à SEASC, a variável mais apontada foi que a secretaria municipal deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados (7,0%) e entre os itens mais pronunciados, a SEASC disponibiliza cursos de artesanato sem custos para os artesãos (1,9%).

O **trabalho manual** é segundo Ferreira (2008, p. 536, 783) uma “atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento, feito com as mãos”. Relaciona-se este mencionado de Ferreira (2008) para o contexto do artesanato, com as citações dos autores, Pereira (1979), UNESCO (2006), USAID (2006), BRASIL (2010) e Barroso Neto (N.I.) uma vez que ressaltam que o trabalho manual está incluso e inserido na atividade do artesanato e sem ele o mesmo nem sequer existiria, seria uma produção manufatureira ou fabril. Para o artesanato, o trabalho manual é a consequência do labor do artesão para compor suas peças. Os conceitos dos autores citados estão em linha aos atributos encontrados no trabalho manual da amostra do grupo de artesãos cadastrados na SEASC, segundo as informações levantadas na pesquisa e nas observações do pesquisador.

Neste sentido, foram distinguidos os pontos mais ressaltantes relacionados ao trabalho manual, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão e em conformidade a essas considerações:

- Oferta de qualificação, assessoria técnica e *design* (25,0%);
- A SEASC trabalha para valorização e melhoria da forma do trabalho manual do artesão (16,7%);
- Desenvolvimento de linhas de trabalho com maior informação cultural e cunho autoral (16,7%).

Dentre essas propostas dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item:

- Assessoria técnica e *design* foram componentes que atingiram uma baixa percepção entre os artesãos, já comentados na variável anterior;
- A valorização e melhoria da forma do trabalho manual do artesão são percebidas nas respostas sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC dos artesãos questionados, entre as mais mencionadas: a SEASC melhorou muito a qualidade do artesanato em Chapecó (3,1%);
- Quanto ás linhas de trabalho com maior informação cultural e cunho autoral, teve baixa percepção dos respondentes. Nas alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC, uma referência neste contexto, entre as mais pronunciadas, veio da comunidade de artesãos indígenas: falta a SEASC fazer uma maior divulgação do artesanato indígena em Chapecó (3,1%).

O **capital social** é um tema importante na conjuntura do artesanato, de caráter social e cultural que procura estimular o desenvolvimento econômico por meio de relações duráveis entre os envolvidos.

Para Bourdieu (1980) os capitais sociais e culturais podem se transformar em capital econômico. O autor complementa “o capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas” (p.65). Especifica o autor que as redes de relações sociais são compostas pela existência da confiança, solidariedade e reciprocidade entre seus membros. Panebianco (1990) realça que os conceitos de coletividade e de colaboração dos seus componentes resguardam o equilíbrio das forças individuais em prol maior do conjunto da organização. Observa-se uma sinergia entre os princípios das teorias de Bordieu (1980) e Panebianco (1990) e a percepção dos gestores e colaboradores da

Secretaria de Assistência Social para a proposição de um modelo de gestão no item capital social em buscar instigar as relações entre os artesãos, tanto afetivas, quanto profissionais.

Para Putnam (1996) a falta de confiança entre os indivíduos é o fator que mais atrapalha a continuação de instituições sociais com enfoque no desenvolvimento econômico. O autor comentou “características da organização social como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência [...] facilitando ações coordenadas” (p. 177). Corroborando neste sentido Fukuyama (2001, p.155) “a confiança é o lubrificante, levando qualquer grupo ou organização a funcionar com maior eficiência”.

Observa-se que tais considerações de Putnam (1996) e Fukuyama (2001) são admitidas na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social sobre que as relações entre os artesãos são um pouco mais desenvolvidas nas associações. Mas não foram confirmadas nas percepções do subgrupo dos artesãos associados credenciados, uma vez que o fator confiança entre os membros e instituições não pode ser identificada nas proposições sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo à SEASC e nas especificidades dos artesãos associados terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação: sobre a compra compartilhada de materiais para o artesanato com outros artesãos da associação.

Evans (1996) discorre sobre a parte do capital social em que instituições públicas que abrangem os agentes sociais podem ofertar apoio em ensinamentos técnicos, por meio de programas e ações, para aqueles considerados excluídos socialmente com a finalidade de melhorar sua estrutura, promover o seu engajamento, afim de, gerar novas opções econômicas. O autor completa “[...] normas de cooperação e redes de engajamento cívico entre cidadãos comuns podem ser promovidas por agências públicas e serem usadas para fins desenvolvimentistas [...]” (p. 1119). Finaliza o autor, ao afirmar que instituições públicas podem criar uma sinergia com o relacionamento institucional com os indivíduos, baseada na confiança e colaboração, atuando com táticas e ações para favorecer o desenvolvimento, promover a inclusão participativa e construir as melhorias de cunho econômico. Essas ideias do autor podem ser ratificadas na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social sobre o incremento das relações profissionais de produção, vendas e interesses conjuntos e nas menções dos artesãos questionados sobre o número de artesãos participantes de alguma associação de artesãos ou grupos de trabalho.

Foram caracterizadas as questões mais relevantes relacionadas ao capital social, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, direcionados à proposição de um modelo de gestão e em linha a esses conceitos:

- Papel de estimular as relações entre os artesãos (25,0%);
- Desenvolver as relações profissionais de produção, comercialização e nos negócios em comum (25,0%);
- Desenvolver as relações afetivas entre os artesãos (25,0%);
- As relações entre os artesãos são um pouco mais desenvolvidas nas associações (16,7%).

Entre essas recomendações dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer um paralelo com as percepções dos artesãos questionados para o este tópico, inicia-se pelos itens que tiveram uma maior percepção:

- São artesãos participantes de alguma associação de artesãos ou grupos de trabalho (41,7%);
- Nos aspectos avaliados pelos artesãos quanto às estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela SEASC, a percepção que o artesão conhece ou participa das atividades desenvolvidas pela SEASC de Chapecó – SC para gestão do artesanato teve nota 5,4 (escala de 1 a 7);

Na sequência, os pontos que apresentaram uma percepção negativa entre os artesãos inerentes a esse tema:

- Na percepção dos questionados sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC, entre os itens mais proferidos: falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação (4,3%) e falta a SEASC melhorar os benefícios para as associações (2,3%);
- Nas especificidades dos artesãos associados terem aderido à atividade de artesanato e forma de atuação: ao ser considerado a compra compartilhada de materiais para o artesanato junto com outros artesãos da associação, para buscar maior quantidade com menor custo. Os artesãos associados não praticam essa modalidade de compra em conjunto (93,8%).

A **coopetição** é um tema que envolve diretamente o artesanato, está fundamentada nos relacionamentos, ao buscar exercer a competitividade por meio de alianças estratégicas baseadas na confiança e colaboração entre os agentes, de aglomerados e arranjos produtivos locais.

Entende Lorange e Roos (1996) e Yoshino e Rangan (1996) que analisaram as alianças estratégicas. Os primeiros autores sobre o comprometimento entre as partes pela cooperação em prol de um projeto ou objetivo em comum e os segundos autores na manutenção da independência dos seus membros após a estruturação da aliança, mas dividem os benefícios advindos, contribuem para o desempenho e nas estratégias compartilhadas. Corroboram Casarotto Filho e Pires (1998) ao discorrerem sobre a formação de alianças estratégicas em organizações menores que se unem para um tipo de aliança com objetivos amplos ou mais limitados, como para produção de um determinado produto específico, desenvolvimento de novos produtos ou valorização de uma marca.

Nalebuff e Brandenburger (1996) consolidam o conceito de coopetição, ao relacionar com as alianças estratégicas, uma vez que os parceiros atuam na forma de cooperação, criam ganhos entre si e com essa estratégia, mas não deixam de competirem e continuam buscando também seus resultados individuais.

Sachs (2004a) ao reforçar o conceito como uma estratégia de desenvolvimento econômico aliado ao social para geração equitativa de trabalho e renda, ao reunir as condições de confiança mútua e dos empreendedores nas instituições públicas que as apoiam, fator primordial para unir cooperação e competição. O autor faz uma inter-relação direta dos seus conceitos com o artesanato, “o fortalecimento dos arranjos produtivos locais é da maior importância para as indústrias de origem artesanal, naturalmente intensiva em mão de obra” (p.4). Mance (2005) apoia essa linha ao demonstrar as vantagens da aliança estratégica e cooperação em organizações de cunho social, como o artesanato, mas sem perder a noção que é uma atividade econômica e necessita estar em sintonia com o mercado e compreender as formas de competição.

As considerações sobre a coopetição de Nalebuff e Brandenburger (1996), Lorange e Roos (1996), Yoshino e Rangan (1996), Casarotto Filho e Pires (1998), Sachs (2004a) e Mance (2005) comprovam a importância do tema para a área do artesanato e pode-se verificar que existe uma articulação com o discernimento dos gestores e colaboradores da SEASC, quanto à proposição de um modelo de gestão, como: um artesão menos concorrente e mais parceiro, possibilidades de soluções compartilhadas entre os artesãos fora do âmbito da competição e indicação de fornecedores e prestadores de serviços em comum. Em contrapartida, não se observam proposições em destaque dos artesãos credenciados relacionadas à coopetição.

Nessa linha, foram apontados os dados mais ressaltantes sobre a coopetição, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- apresentação do artesão não somente como um concorrente e sim como um possível parceiro (23,1%);
- apesar da competição no artesanato, existem momentos de interação e de soluções viáveis em comum (23,1%);
- foco na indicação de fornecedores de matéria prima e prestadores de serviços aos artesãos (15,4%);

Entre essas alusões dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se relacionar com as percepções dos artesãos questionados para o tema:

- A coopetição teve uma baixa percepção na pesquisa, os resultados alcançados foram pouco representativos. Em destaque, ao evidenciar essa baixa percepção no quesito coopetição, está na baixa aderência dos artesãos na aquisição compartilhada de materiais para o artesanato junto com outros artesãos, para almejar maior quantidade com menor custo. Os artesãos que não praticam tal forma de compra em parceria (85,9%).

As considerações que envolvem a **sustentabilidade** esclarecem sobre os alicerces que foram concebidos os cinco pilares do desenvolvimento sustentável (SACHS, 2008), uma vez que o crescimento econômico deve estar coligado ao incremento social, ambiental, político e territorial, gerando a equidade e a redução das disparidades.

Para Sachs (2008) a sustentabilidade que envolve os cinco pilares do desenvolvimento sustentável (social, ambiental, territorial, econômica e política) está identificada a partir da ligação da economia e da ética integrada à política, por meio de um crescimento econômico coligado a um tipo de incremento fundamentado nas conquistas sociais das pessoas. Melhorando as desigualdades ocorridas no passado e ocasionando uma modernidade baseada na transformação estrutural. Que vem aliada aos direitos políticos, civis e cívicos e a junção dos direitos econômicos, sociais e culturais por meio do trabalho digno e os direitos de todos ao meio ambiente. Desenvolve preceitos como a igualdade, equidade e solidariedade, com forma de diminuir a pobreza e abordar as desigualdades. Esta base conceitual que faz definir os cinco pilares do desenvolvimento sustentável – nos âmbitos Social, Ambiental, Territorial, Econômica e Política.

Para Sachs (2008) o **âmbito social** está atrelado ao equilíbrio e a igualdade social. Por motivos essenciais de reduzir as disparidades problemáticas e ameaçadoras, visa á busca e a redução das diferenças entre os indivíduos em uma sociedade, em termos econômicos. As ações da SEASC para os Grupos de Mulheres e sua inserção ao artesanato refletem essa forma de pensamento do âmbito social de Sachs (2008).

Foram abalizados os pontos mais acentuados relacionados ao âmbito social, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- As atividades dos Grupos de Mulheres incentivam á capacitação e qualificação para o artesanato (30,0%);
- Importância da inclusão social pelo artesanato pelo Grupo de Mulheres (20,0%);
- Parte das mulheres participantes desse grupo são as futuras artesãs credenciadas na SEASC (20,0%).

Dentre essas proposições dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item de verificação:

- Do conhecimento sobre a sustentabilidade pelos artesãos questionados foi referido no âmbito social: o respeito aos direitos das pessoas (2,5%)

Enfatiza Sachs (2008) o **âmbito ambiental** está conectado aos recursos disponíveis, sua conservação e renovação. Nas ressalvas no uso de combustíveis, redução da quantidade de resíduos e poluição, nos limites no consumo de materiais e no incentivo de novas tecnologias e normas que causam a proteção ambiental. É o sistema de sustentação como um provedor de recursos e dispensa adequada de resíduos. Neste ponto, entende-se que as preocupações da secretaria municipal na conscientização do artesão em praticar um artesanato ambientalmente correto estão em consonância aos parâmetros do âmbito ambiental, bem como, o entendimento dos artesãos na sua interpretação sobre a proteção do meio ambiente.

Foram distinguidas as questões mais proeminentes relacionadas ao âmbito ambiental, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, direcionados à proposição de um modelo de gestão:

- Incentivar um artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto (20%);
- Disseminar informações que conscientizam da importância do cuidado e responsabilidade ao artesão (20,0%).

Entre essas recomendações dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se traçar um paralelo com as percepções dos artesãos questionados para o este tópico:

- Da ciência sobre a sustentabilidade pelos artesãos respondentes foi citado no âmbito ambiental: reutilizar materiais – reciclagem (34,3%) e não prejudicar o meio ambiente (11,9%).

- Mas em um ponto de vista contrário ao tema, houve uma menção dos artesãos no sentido inverso: não uso e não gosto de reaproveitamento de materiais no artesanato (2,5%).

Destaca Sachs (2008) que o **âmbito territorial** envolve um maior balanceamento na representação estrutural das populações. É a distribuição espacial dos recursos, pessoas e das atividades. Pode-se fazer uma relação da teoria citada pelo autor ao avaliar o resultado obtido sobre as principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC, que discorre sobre cadastro municipal baseado no PAB, satisfação com resultados já obtidos com Artesanato na Palma da Mão, potencial do banco de dados dos artesãos e estratégias montadas a partir do perfil do artesão e suas necessidades.

Foram apontados os dados mais marcantes sobre o âmbito territorial, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, direcionados à proposição de um modelo de gestão:

- A lei municipal baseada no PAB facilita a inclusão dos artesãos no cadastro nacional futuramente (17,6%);

- Em comparação com outros projetos de artesanato estamos satisfeitos com nossos resultados (11,8%);

- Possuímos um rico banco de dados em informações, dados, imagens e detalhamento da tipologia do artesanato (11,8%);

- As estratégias são desenvolvidas levando em conta o perfil dos artesãos e suas necessidades (11,8%).

Entre essas referências dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se pautar com as percepções dos artesãos questionados para o tema:

- O âmbito territorial teve uma baixa percepção junto aos artesãos, citações da pesquisa foram pouco representativas.

Discorre Sachs (2008) que o **âmbito econômico** abrange a gestão dos recursos de maneira mais competente e apropriado. A viabilidade econômica é uma condição

essencial para que as coisas ocorram. Neste ponto, entende-se a partir dos resultados da pesquisa que a Secretaria de Assistência Social está em linha com o preceito descrito pelo autor, pois procuram executar o gerenciamento dos recursos econômicos da instituição em prol de transformar em benefícios ao artesão, destacam-se: atividades para o fortalecimento do grupo de artesãos, a melhor utilização dos recursos financeiros em ações com gratuidade. Em conformidade, aos apontamentos dos artesãos respondentes à pesquisa, na direção do conteúdo da teoria de Sachs (2008), que são ligados à atividade artesanal, com a utilização de materiais sustentáveis no artesanato e a necessidade de sua viabilidade econômica.

Foram caracterizados os pontos mais acentuados em relação ao âmbito econômico, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, ligados à proposição de um modelo de gestão:

- Priorizar mais as atividades conjuntas que possam fortalecer o artesanato como grupo (18,2%);

- Com os recursos atuais nós contemplamos aos artesãos diversas oportunidades de forma gratuita (18,2%);

Houve uma citação com teor negativo as ações empreendidas com âmbito econômico, por parte dos gestores e colaboradores da SEASC:

- Existe a falta de mais adesão aos artesãos em aproveitar e usufruir mais as iniciativas da SEASC (18,2%).

Entre esses pronunciamentos dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se pautar com as avaliações dos artesãos questionados para o tema:

- Reutilizar materiais – reciclagem (34,3%);

- Reaproveitar materiais de forma economicamente viável (13,4%).

Evidencia Sachs (2008) que o **âmbito político** compreende a gestão democrática e compartilhada. É um valor fundamental e um instrumento necessário para construção da organização e a relação com seus membros. Pode-se evidenciar que existe uma percepção positiva dos gestores e colaboradores da SEASC quanto ao âmbito político confirmando os conceitos de Sachs (2008), com desenvolvimento de projetos ligados ao desenvolvimento sustentável aos artesãos.

Nessa direção, foram citados os elementos mais proeminentes relacionados ao âmbito político, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, voltados à proposição de um modelo de gestão e alinhados a esses conceitos:

- Desenvolver projetos de apoio ao desenvolvimento sustentável do artesanato e todos os envolvidos (37,5%).

Dentre essas sugestões dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se fazer um comparativo com as percepções dos artesãos questionados para o mesmo tema:

- Quanto o conhecimento sobre a sustentabilidade do artesão, no âmbito político: Importância do tema sustentabilidade para o artesanato (10,4%);

- Quanto às alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo à SEASC para desenvolver o artesanato: a Prefeitura de Chapecó deveria aumentar os recursos financeiros ao artesanato para a SEASC (3,1%).

A **competitividade** é um dos temas-chave deste estudo, aliado a sustentabilidade. Ao discorrer sobre a competitividade, as formas de alcançar a vantagem competitiva por meio dos procedimentos organizacionais e seu desempenho, como aliar essa linha teórica da competitividade no fundamento da gestão de uma organização. Ele envolve a habilidade de competir, produtos, mercados e clientes.

A **capacidade de produção** de peças é dos principais pontos que compõem o fator competitividade para o artesanato. Para o SEBRAE (2004) na atividade do artesanato se empreender um plano com um acompanhamento de estratégias com ações diretas, indicadores de desempenho e a admissão de metodologias já empregadas anteriormente com sucesso, pode-se alcançar processos adequados ao aumento e incremento da capacidade de produção das peças, que é um importante instrumento para estimular a competitividade. Complementa SEBRAE (2008) que o maior auxílio das entidades de governança pública ou privada em prol da organização do artesanato mostra que a atividade carece ser ajudada, em especial nos áreas no qual exista uma maior dificuldade para seu desempenho, provocando melhorias, isso é um dos maiores desafios relacionados ao artesanato, como por exemplo, na sua distribuição aliada com uma capacidade de produção eficaz.

Ao se fazer uma comparação entre os apontamentos teóricos mencionados sobre a capacidade de produção, os pontos percebidos dos gestores e colaboradores da SEASC e as citações dos artesãos, pode-se interpretar que existe uma relação muito próxima entre a teoria e os dados empíricos apurados.

Neste sentido, foram assinalados os pontos mais proeminentes relacionados à capacidade de produção, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- O artesão precisa organizar sua produção de forma diferente e mais profissional (21,4%);
- O artesão necessita desenvolver técnicas para maior capacidade de produção (21,4%);
- A SEASC proporciona oficinas na área de gestão com parceria do SEBRAE e SENAC (21,4%);
- Cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças (14,3%).

Dentre essas propostas dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item – no que se refere aos indicativos do conhecimento do artesão sobre a competitividade:

- Manter-se capacitado e atualizado para produzir e competir (2,6%), ter acesso à matéria prima de qualidade e menor custo (2,2%) e fazer um bom produto (2,2%).
- Quanto aos aspectos avaliados pelos artesãos associados respondentes quanto às estratégias e ações específicas para as associações de artesãos e/ou grupos de trabalho da gestão atual do artesanato pela SEASC: a secretaria municipal auxilia a associação para eu ter metas de produção de números de peças artesanais diárias, avaliado em 3,2 (escala de 1 a 7).

Ao discorrer sobre o tema competitividade, **mercados** é o elemento que apresenta uma importância neste contexto. Entende Ferreira (2008, p.548) que mercados são “qualquer situação em que compradores e vendedores em potencial entram em contato”.

D’Ávila (1984) na busca de mercados mais propícios existe a possibilidade de se obter valor agregado por meio da qualidade das peças artesanais. Para Ribeiro (1984) e USAID (2006) que explanaram sobre alguns fatores de competitividade importantes que envolvem o artesanato, como: o desenho exótico das peças artesanais, com produção manual, rudimentar e puro. Pode acarretar uma maior busca e valorização dos produtos em mercados mais sofisticados e um artesanato mais voltado para o mercado, que são influenciados pelas tendências de moda, consumo e com melhores condições econômicas. Participar desse meio não reflete um mal para a atividade artesanal.

Barroso Neto (1999) entende a importância da orientação aos artesãos para expandir mercados com ações específicas, como: pesquisas e informações técnicas; *design* e novos produtos; transferência de processos; experimentações; promoção, exposição e comercialização das peças. Sachs (2003) refere-se ao desempenho conjunto

dos artesãos nos mercados para efetuar compras de materiais e vendas de peças compartilhadas.

A teoria abordada pelos teóricos sobre mercados pode-se fazer uma relação com pontos mencionados pelos gestores e colaboradores da SEASC alinhados à proposição de um modelo de gestão com enfoque neste tema, como: oferecimento de oficinas de tendências e assessoria técnica, oficinas de novos produtos com entrada em novos mercados e uso do comércio eletrônico com *design* visual em catálogos. Quanto aos artesãos respondentes há uma articulação no mesmo sentido: produção de peças diferentes, obter um melhor desempenho como artesão no mercado e maior diversidade de preços e produtos entre os artesãos.

Foram caracterizadas as questões mais relevantes relacionadas á mercados, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, direcionados à proposição de um modelo de gestão e em linha a esses conceitos:

- Oficinas de tendências e assessoria técnica tornam o artesanato mais atrativo e com maior visibilidade (27,3%);
- A SEASC proporciona oficinas para desenvolverem peças aptas a novos mercados (27,3%);
- Incentivo as ações de uso do comércio virtual e desenvolvimento de catálogos e mostruários (18,2%).

Entre essas recomendações dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer um paralelo com as percepções dos artesãos questionados para este tópico:

- Na comercialização dos produtos artesanais, na percepção sobre o que mais os compradores valorizam em suas peças e trabalho no artesanato (mercados): qualidade do produto (63,5%), variedade das peças (12,2%) e novidades apresentadas nos trabalhos (7,1%).

- Quanto ao conhecimento dos artesãos questionados sobre competitividade: capacidade de fazer produtos diferentes (7,0%), ter um melhor desempenho nas vendas que meu colega artesão concorrente (5,3%) e diversidade de produtos e preços praticados entre os artesãos (3,5%).

- Quanto ás percepções sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC, alinhada ao item mercados, percebe-se um conteúdo de solicitações: falta a SEASC proporcionar para a Feira do Artesanato uma estrutura física com cobertura para o artesão e clientes (3,5%), falta a SEASC fazer

visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade (2,3%) e a SEASC deveria realizar novas feiras permanentes de artesanato em Chapecó (1,9%).

A **comercialização** é um tema importante na conjuntura da competitividade. Entende Ferreira (2008, p 247) que comercialização é o “conjunto das atividades e processos ligados à venda de mercadorias, incluindo intermediação entre o produtor e o consumidor, marketing, distribuição, atividades de promoção”.

Para Canclini (1982) atualmente a cultura capitalista e competitiva prevalece sobre a tradição popular, aferindo ao artesanato novas feições, desde estéticos das peças como novas necessidades de consumo e de comercialização, constituindo uma nova ordem para o artesanato que reestrutura, remodela e reorganiza o significado e a função original do artesanato. Discorre Ribeiro (1984) ao alertar sobre a abolição do intermediário no processo de comercialização do artesanato, destacando a atuação direta do artesão no comércio de suas peças, como um fator de melhoramento da lucratividade da atividade.

Carvalho (2001) elencou os tópicos sobre o potencial de desenvolvimento do artesanato, como uma tendência de criação de peças em parceria com o turismo adaptada ao artesanato tradicional, mas sem perder sua identidade básica e absorver novos espaços comerciais com essa área e a probabilidade de criar canais de comercialização fora da área de localização do artesão, isso proporciona uma produção constante de peças artesanais. Outro aspecto da comercialização é a possibilidade dos artesãos terem um local próprio e adequado para comercializar sua produção isso reduz a necessidade de buscar o intermediário ou o lojista para absorver suas peças, o que reduz sua renda.

Conclui Carvalho (2001) em sua análise, que atualmente um artesanato pode crescer em duas linhas: a) na especificação e eficiência da produção, focalizado na produtividade e preço menor, estruturado em técnicas de comercialização influenciadas pela preferência do mercado e não pelo artesão, sendo estas ativas, regulares e expansivas; b) mais influenciadas pelas técnicas do artesão, seu saber e fazer, manifestado em suas peças e anseia obter um mercado requintado e aprimorado para agregar valor por peça produzida e não no número comercializado.

Para Freeman (2011) conforme resultados do Programa de Apoio ao Artesão, 42% admitiram que seu maior problema esta na comercialização dos produtos artesanais, uma vez que apenas 5% vendem em lojas e 1% em *sites*.

Neste ponto, entende-se a partir dos resultados da pesquisa junto aos gestores e colaboradores que a Secretaria de Assistência Social está em linha aos preceitos descritos pelos autores sobre a comercialização, pois a organização com suas ações oferecem possibilidades de comercialização aos artesãos, destaca-se: locais públicos para comercializar diretamente as peças, revitalização de espaços visando artesanato cultural e abertura de novos espaços comerciais aos artesãos.

Pode-se também relacionar a teoria citada pelos autores ao avaliar os resultados obtidos na percepção dos artesãos respondentes na gestão do artesanato da secretaria municipal. A pesquisa realizada trouxe inúmeras percepções dos questionados relacionadas com as citações teóricas sobre a comercialização, em diversos indicadores pesquisados, como: necessidade de novos pontos de comércio de peças artesanais mais atrativos, necessidade da parceria artesanato e turismo, local próprio e adequado para comércio da produção artesanal e utilização de novas formas de comercialização, incluindo lojas e via internet.

Nessa linha, foram apontados os dados mais ressaltantes sobre a comercialização, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- A SEASC oferece espaços públicos oficiais para o artesão comercializar seu produto diretamente (37,5%);
- Revitalizando o espaço do Aeroporto Municipal para venda do artesanato cultural aberto aos artesãos (25,0%);
- Abrir novos espaços para venda com foco nos visitantes na cidade e pontos com fluxo de pessoas (25,0%).

Entre essas alusões dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se relacionar com as percepções dos artesãos questionados para o tema:

- Percepção atualmente quanto a melhor forma de comercialização para os produtos artesanais: feira do artesanato do município (34,8%), vendas direto nas residências (16,1%), vendas pela internet (16,1%), outros tipos de comercialização (16,1%) e vendas na loja da associação e/ou do grupo de trabalho (11,6%).
- Quanto á forma de realização da divulgação dos seus produtos artesanais: por meio das feiras e eventos (30,6%), mediante sua família e amigos (26,8%), que utilizam a internet (*site*, *blog*, redes sociais e *e-mail*) (24,9%) e utiliza outros meios de divulgação dos seus produtos (10,2%).

- No que se refere aos indicativos do seu conhecimento sobre a competitividade: agradar o cliente e bom atendimento (7,5%) e união da qualidade e preço de um artesanato (6,2%).

- Quanto às ações que o artesão apoia e estão sendo bem realizadas atualmente pela SEASC para desenvolver o artesanato: a realização de novas feiras e eventos (24,6%), local fixo de feira do artesanato (21,2%), parceria entre artesanato e turismo (11,6%) e site do artesanato do município (6,9%).

- Quais ações o artesão necessitaria, mas que atualmente não estão sendo realizadas a contento pela Secretaria de Assistência Social para incrementar o artesanato: a parceria entre artesanato e turismo (19,4%), site do artesanato do município (19,1%), local fixo de feira do artesanato (16,6%) e realização de novas feiras e eventos (10,7%).

- A percepção sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo á SEASC para desenvolver o artesanato: falta a SEASC proporcionar para a Feira do Artesanato uma estrutura física com cobertura para o artesão e clientes (3,5%), falta a SEASC proporcionar uma maior divulgação da feira, dos artesãos e seus trabalhos (3,1%), falta a SEASC fazer uma maior divulgação do artesanato indígena em Chapecó (3,1%), SEASC deveria realizar novas feiras permanentes de artesanato em Chapecó (1,9%) e SEASC disponibiliza feira do artesanato sem necessidade do artesão pagar por espaço comercial (1,9%).

Ao analisar a competitividade, a **agregação de valor** é um tópico em destaque, que completa o conteúdo dessa variável. Valor envolve segundo Ferreira (2008, p. 806) “qualidade que faz estimável [...] algo, valia, importância de determinada coisa, preço, legitimidade”.

Entendem Mascêne e Tedeschi (2010) para os programas e projetos conectados ao artesanato como formas de agregar valor destacam que há uma coesão para influência em projetos de auxílio envolvendo o artesanato, com foco no mercado e sugere uma efetiva série de atividades direcionadas cuja responsabilidade de execução, demanda a cooperação de toda infraestrutura de apoio formada para o artesanato. Pode-se evidenciar que existe uma percepção dos gestores e colaboradores da secretaria municipal e dos artesãos credenciados confirmando o conceito teórico apresentado, ao verificar as menções, destacam: qualidade percebida nas peças, estética e identidade visual como um caminho para agregar valor e a importância do tema competitividade para o artesanato.

Foram distinguidos os pontos mais ressaltantes relacionados à agregação de valor, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- Incentivar peças com qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural (50,0%).

Dentre essas propostas dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item de verificação:

- No que se refere aos indicativos do conhecimento sobre a competitividade ligada à agregação de valor: fazer peças com qualidade percebida (18,1%), agregar valor ao produto (6,6%) e importância do tema competitividade para o artesanato (2,6%).

A última variável avaliada nesta seção é o **modelo de gestão**, foco principal do estudo. O item **valores** reflete conforme Ferreira (2008, p.806) “legitimidade”.

Discorre Guerreiro (1989) que um modelo de gestão pode ser determinado como um conjunto de conceitos, crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma instituição. Enfatiza Porter (1989) que um conjunto de valores formado considera a força de cada atividade na adição de valor, assim encontrando e optando as atividades de maior valor acrescentado.

Complementou Catelli (1995) que o modelo de gestão de uma organização ideal, propagará um conjunto de ideias, valores e crenças, as quais estarão permeadas pela instituição, acolhidas totalmente por seus os membros, que buscarão neste modelo a direção para a tomada de suas decisões. Explica Putnam (1996) que as instituições que formalizam sistemas de regras, normas, valores e processos, se tornam historicamente instituídas, estando disponíveis aos seus membros para melhoria de suas atividades.

Para Fukuyama (2001) um conjunto de valores ou normas compartilhados por membros de um grupo que lhes admite cooperar entre si. Corroborar Barros (2008) que os valores são aspectos que definem a identidade das pessoas, dos grupos e das sociedades.

Foram caracterizadas as questões mais relevantes relacionadas á valores, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, direcionados à proposição de um modelo de gestão:

- Capacitação de forma permanente (25,0%);
- Profissionalização da categoria (25,0%).

Entre essas recomendações dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se traçar um paralelo com as percepções dos artesãos questionados para o este tópico, mostra-se que SEASC e artesãos percebem a mesma linha que reflete aos seus valores:

- Quanto às ações que o artesão apoia e estão sendo bem realizadas atualmente pela SEASC para desenvolver o artesanato: capacitação com novos cursos de artesanato (13,8%) e capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio envolve produção, vendas, formação de preços e divulgação (10,6%).

- Quais ações o artesão necessitaria, mas que atualmente não estão sendo realizadas a contento pela Secretaria de Assistência Social para incrementar o artesanato: capacitação com novos cursos de artesanato (14,9%) e capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio envolve produção, vendas, formação de preços e divulgação (8,4%).

- Quanto à percepção sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo à SEASC para desenvolver o artesanato: a SEASC deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados (7,0%), existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC (6,2%) e a SEASC tem condições de melhorar o seu trabalho atual (3,9%).

As **relações** são essenciais para a construção de um modelo de gestão. Entende Ferreira (2008, p.694) que é “convivência entre pessoas”.

Explica Bourdieu (1980) que o total de capital social depende do alcance da rede de relações que pode efetivamente ser mobilizada. Destacou que a composição das redes de relações sociais, não é simplesmente natural, mas são formadas conforme as ações estratégicas, individuais ou coletivas, dadas em uma instituição. Corroborá Pereira; Santos (2001) que um modelo de gestão é uma simplificação da realidade existente, empregado para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem compreendidos.

A teoria abordada por Bourdieu (1980) e Pereira; Santos (2001) sobre relações pode-se fazer uma relação com pontos mencionados pelos gestores e colaboradores da SEASC alinhados à proposição de um modelo de gestão com enfoque neste tema, como: incrementar as relações artesão x artesão e artesão x SEASC.

Foram apontados os dados mais marcantes sobre as relações, na percepção dos gestores e colaboradores da SEASC, direcionados à proposição de um modelo de gestão:

- Melhoria nas relações interpessoais artesão x artesão e artesão x SEASC (75,0%).

Entre essas referências dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, pode-se pautar com as percepções dos artesãos questionados para o tema, pautado em solicitações à SEASC:

- Falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação (4,3%) e falta a SEASC fazer visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade (2,3%).

Os **processos** é um elo na composição do modelo de gestão. Segundo Ferreira (2008, p.655) define processos como o “modo por que se realiza e executa uma coisa, método, técnica”.

Ao discorrer sobre processos, Prahalad e Hamel (1990) esclarece que se constitui em uma aptidão de gestão que deve descobrir as reais fontes de vantagem competitiva ao transformar processos e recursos em competências que habilitam os indivíduos em se adaptar rapidamente às novas oportunidades geradas. Entende Maltz, Shenhar e Reilly (2003) que os processos operacionais explicam a eficácia da organização e as metodologias aplicadas de melhoria. Complementa Rodriguez (2010) que existem três fundamentos basilares que amparam qualquer modelo de gestão, sendo: pessoas, processos e tecnologia, amparados pela aprendizagem e dirigidos pelas estratégias e clientes.

Foram caracterizados os pontos mais acentuados em relação aos processos, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, ligados à proposição de um modelo de gestão:

- Maior acompanhamento dos artesãos na elaboração de estratégias (37,5%);
- Execução dos objetivos propostos (25,0%).

As citações dos artesãos respondentes inerentes aos processos, não foram representativas e tiveram baixa percepção.

As **ações** são um dos principais pontos que compõem um modelo de gestão. Para Ferreira (2008, p.86) significa “atuação [...] capacidade de agir [...] procedimento”.

Para Carvalho (2001) entende que ações focadas unicamente nos fatores da composição de produção artesanal, sem incentivar atuações integradas com outros aspectos importantes no contexto, acabam terminando com todo um trabalho consolidado. Conclui Carvalho (2001) que a influência do trabalho de organizações públicas e não governamentais sobre a atividade do artesanato é de vital valor para o

incremento das estratégias e ações aos grupos de artesãos contribuindo para o desenvolvimento do artesanato.

Entende Almeida (2002) que as organizações de perfil sustentável são aquelas que baseiam suas metodologias e linhas de gestão de maneira que as ações consolidadas estimulem a melhoria da qualidade de vida e bem-estar de seus públicos interessados (*stakeholders*) em todos os seus produtos, serviços e processos.

Explica Helfat *et. al.*(2009) que as conjecturas estratégicas e competitivas compreendem a opção de metodologias e políticas imperativas para coordenar as ações a serem implementadas.

Foram distinguidos os pontos mais ressaltantes relacionados às ações, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- Principais características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC: em um órgão público as ações devem ser muito claras (33,4%) e buscar o engajamento e participação da maior parcela de artesãos (33,3%).

- Principais estratégias e ações a serem implementadas para um artesanato sustentável e competitivo sob percepção dos gestores e colaboradores da SEASC: (a) ter um programa do artesanato votado e aprovado pelos vereadores com orçamento e diretrizes próprias, (b) possuir uma equipe qualificada disponibilizando um atendimento individual de assessoria e consultoria técnica, (c) disponibilidade de um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento, (d) criação do site dos artesãos de Chapecó para expor seus trabalhos, informações e dados de contato, (e) aumentar a parceria e sinergia da SEASC com outras Secretarias do município em prol do artesanato e (f) desenvolver o artesão para o empreendedorismo, preparando ele para sua formalização como negócio, cada variável obteve 11,8%.

Dentre essas propostas dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item de verificação:

- Percepção sobre as alternativas e ações de uma proposta de modelo de gestão sustentável e competitivo à SEASC para desenvolver o artesanato: a SEASC deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados, com 18 menções (7,0%), falta a SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação (4,3%), falta a SEASC proporcionar para a Feira do Artesanato uma estrutura física com cobertura para o artesão e clientes

(3,5%), a Prefeitura de Chapecó deveria aumentar os recursos financeiros ao artesanato para a SEASC (3,1%), falta a SEASC proporcionar uma maior divulgação da feira, dos artesãos e seus trabalhos (3,1%), falta a SEASC fazer uma maior divulgação do artesanato indígena em Chapecó (3,1%), falta a SEASC melhorar os benefícios para as associações (2,3%), falta a SEASC fazer visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade (2,3%) e a SEASC deveria realizar novas feiras permanentes de artesanato em Chapecó (1,9%).

Finalizando o tema modelo de gestão, um item relevante são os **resultados**, que conclui o conteúdo dessa variável modelo de gestão. Define resultados segundo Ferreira (2008, p. 704) “produzir-se ou apresentar-se ao fim de certo evento ou processo [...] produzir, criar”.

Esclarece Nalebuff e Brandenburger (1996) nas alianças estratégicas, os artesãos ao agirem na forma da cooperação e parceria, criam ganhos individuais, sem deixar de concorrerem, buscando seus resultados individuais e também coletivos. Corroborando Motta (1998, p.26) a conceituar a gestão como “[...] a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas [...]”.

Colabora Germain; Droge; Christensen (2001) demonstra que a gestão competitiva de uma organização e o seu desempenho organizacional é obtido entre outros aspectos, também pelos seus resultados econômicos e sociais.

Ressalta Carvalho (2001) que o artesanato carece de um estímulo como uma atividade produtiva e também uma valorização do artesão como um profissional. Esse reconhecimento poderia se dar a partir dos resultados econômicos advindos da atividade, incitando à produção e sua continuidade. Completam Safar; Castro (2011) que a análise das práticas empregadas nos planos mais bem sucedidos para o artesanato, avulta alguns temas em comum, como por exemplo, a sustentabilidade e o prosseguimento dos programas para o artesanato (banco de ideias, banco de projetos, reuniões, cursos e treinamentos) com objetivo claro de alcançar os resultados a médio e longo prazo.

Neste ponto, entende-se a partir dos resultados da pesquisa junto aos gestores e colaboradores que a Secretaria de Assistência Social está em linha com os preceitos descritos pelos autores sobre o tópico resultados, destaca que transferência de ações em

resultados alcança ao empreendedorismo, melhoria nas condições de vida, geração de renda e trabalho e incremento da autoestima.

Pode-se também relacionar a teoria citada pelos autores ao avaliar os resultados obtidos na percepção dos artesãos respondentes na gestão do artesanato da secretaria municipal. A pesquisa realizada trouxe percepções consistentes dos questionados relacionadas com as citações teóricas sobre os resultados e a proposta de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC.

Foram abalizados os pontos mais acentuados relacionados aos resultados, na percepção dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, voltados à proposição de um modelo de gestão:

- Empreendedorismo (18,2%);
- Progresso nas condições de vida (18,2%);
- Geração de renda (18,2%);
- Melhoria da autoestima (18,2%).

Dentre essas proposições dos gestores e colaboradores da SEASC, pode-se fazer uma comparação com as percepções dos artesãos respondentes para o este item de verificação, no que se refere aos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas á proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações relacionadas na percepção dos artesãos credenciados:

- A sustentabilidade e a competitividade pode sim ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão (68,6%);
- Eu apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo (79,5%).

A segunda parte vai apresentar uma síntese dos elementos relevantes para efetuar a proposição de um modelo de gestão para o artesanato, apresentar o modelo proposto, discorrer sobre o passo-a-passo para implantação e o passo-a-passo para acompanhamento, monitoramento e avaliação do modelo de gestão.

4.5.1 Síntese dos elementos relevantes para efetuar a proposição de um modelo de gestão para o artesanato

Com base dos resultados auferidos na discussão dos resultados teóricos e empíricos da seção 4.4, pode-se obter um conjunto de elementos e características mais

relevantes para as dimensões de análise do *design* da pesquisa suportando cada um de seus itens de verificação pesquisados.

Quadro 8: Síntese dos elementos relevantes da pesquisa

Dimensões	Itens	Elementos Relevantes
Gestão	Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Instituição com base administrativa para suportar a sua estratégia, possui objetivos definidos; - SEASC: Foco no planejamento, execução e acompanhamento das ações; Oferecimento de aprendizado contínuo aos membros; Introdução do conceito de valor percebido; - Artesãos: Percepção positiva dos processos atuais desenvolvidos; Avaliação positiva do trabalho atual exercido pela Secretaria de Assistência Social;
	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que se relacionam e determinam o funcionamento do todo; Determina o suporte para as dimensões estratégica e operacional da organização; Considera o enfoque econômico – condição estrutural; - SEASC: Ambiente qualificado e apropriado para desenvolver ações para o artesanato; Instrução, assessoria e consultoria ao artesão; - Artesãos: necessidade de foco nas associações para incentivo na busca de apoio, atendimento e aperfeiçoamento e oferecer atendimento individual; Possibilidade de melhoria da estrutura atual; Solicitação de mais recursos à Prefeitura para investimento na atividade artesanal;
	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar os meios disponíveis e as condições favoráveis para alcançar os objetivos, formando o desenvolvimento e crescimento; Estratégias para o artesanato devem ter o foco no incremento econômico congregado com o social com objetivo de geração equitativa de trabalho e renda; - SEASC: Acompanhamento do cronograma de ações; Foco na capacitação e assessoria; Melhoria do produto e na concepção da identidade visual; - Artesãos: Reconhecimento positivo das estratégias genéricas da secretaria; Baixo conhecimento de programas e projetos em prol de beneficiar os artesãos; Baixa percepção das associações nas estratégias específicas;
	Direção	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de trabalho que indica atitudes construtivas para os membros da organização; - SEASC: Maior adesão e participação dos artesãos nas ações gratuitas; Maior número de artesãos participantes nas ações; - Artesãos: Reconhecimento positivo no apoio, esforço e dedicação no trabalho desenvolvido; Conceito sobre uma boa equipe e atendimento na secretaria; Disponibilidade da Feira do Artesanato e cursos de capacitação sem custos; Necessidade de maior apoio e presença nas associações; Necessários maiores investimentos da Prefeitura no artesanato; Melhoria dos benefícios aos artesãos; Imperativos cursos de artesanato diferenciados gratuitos;
Artesanato	Artesão	<ul style="list-style-type: none"> - Indivíduo que domina técnicas, alia criatividade, habilidade e valor cultural; Conhecimento irrestrito do ofício (saber e fazer); Relevância dos meios econômicos como trabalho e renda, desde

		<p>a produção até a comercialização, além de cultura e artes, para o desenvolvimento no artesanato; Constatação que no meio prevalecem condições de exclusão social até os menores ganhos econômicos com a atividade;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa explorou o perfil do artesão credenciado na SEASC (Independentes e Associados) que evidenciou as características e particularidades distintas que podem ser utilizadas pela secretaria para definir o escopo, estratégias e ações a serem implementadas; - SEASC: Foco na redução da exclusão social ao proporcionar capacitação, geração de renda e trabalho com desenvolvimento empreendedor do artesão; Oferecimento de qualificação, assessoria técnica e design; Oficinas de capacitação; Espaços para comercialização; - Artesãos: Baixa percepção sobre a oferta de assessoria e design; Maior percepção sobre a capacitação e oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual;
	Trabalho Manual	<ul style="list-style-type: none"> - Atividade coordenada de caráter física e/ou intelectual necessária á realização de qualquer tarefa realizada com as mãos; Consequência do trabalho do artesão; - SEASC: Valorização do trabalho manual dos artesãos; Desenvolvimento de linhas com informação cultural e cunho autoral; - Artesãos: Maior percepção sobre a melhoria da qualidade do artesanato em Chapecó; Baixa percepção dos artesãos indígenas com a falta de maior divulgação do artesanato indígena;
	Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o desenvolvimento econômico e social por meio de relações duráveis dos membros, ao transformar o capital social e cultural existente em capital econômico; Foco na confiança, solidariedade e reciprocidade, destacando conceitos de coletividade, engajamento e colaboração; - Falta de confiança entre os indivíduos atrapalha as organizações que promovem o desenvolvimento social e econômico; - SEASC: Busca instigar as relações entre os artesãos (afetivas e profissionais); Maior percepção observada: número de artesãos associados e índice de conhecimento e participação nas ações da secretaria; - Artesãos: Baixa percepção da relação associações e SEASC e entre seus artesãos (pequeno índice de compra compartilhada de matéria prima);
	Coopetição	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentada nos relacionamentos, busca da competitividade por meio das alianças estratégicas, com base na confiança e colaboração mútua; Manutenção da independência individual, mas dividem benefícios e aproveitam oportunidades estratégicas ao criar ganhos coletivos com as alianças; - SEASC: Apresentação do artesão como um parceiro e não somente como um concorrente; Incentivar momentos de interação; Indicação de fornecedores de matéria prima; - Artesãos: Baixa percepção da existência de coopetição entre os artesãos (pequeno índice de compra compartilhada de matéria prima);
Sustentabilidade	Âmbito Social	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir as disparidades entre os indivíduos, na busca do equilíbrio e igualdade social e em termos econômicos; - SEASC: Atividade dos Grupos de Mulheres incentivam a

		<p>inserção pela capacitação e qualificação com o artesanato (inclusão social, trabalho e renda);</p> <p>- Artesãos: Respeito aos direitos das pessoas;</p>
	Âmbito Ambiental	<p>- Conservação e renovação dos recursos disponíveis, consumo adequado, redução de resíduos e proteção ambiental e ecológica;</p> <p>- SEASC: Incentivo para um artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto; Disseminar a conscientização;</p> <p>- Artesãos: Entendimento sobre reutilizar materiais – reciclagem e não prejudicar o meio ambiente;</p>
	Âmbito Territorial	<p>- Influencia a distribuição espacial dos recursos, pessoas e atividades com maior equilíbrio no balanceamento da representação dos públicos envolvidos;</p> <p>- SEASC: Lei municipal baseada no PAB facilita a inclusão de artesãos no cadastro nacional (SICAB) futuramente; Estratégias formuladas conforme perfil e necessidades dos artesãos; Utilização de um rico banco de dados com informações, dados, imagens e detalhamento da tipologia;</p> <p>- Artesãos: Baixa percepção sobre a sustentabilidade de âmbito territorial;</p>
	Âmbito Econômico	<p>- Gestão dos recursos de maneira apropriada; Viabilidade econômica;</p> <p>- SEASC: Priorizar atividades conjuntas para fortalecer o artesanato como grupo; Os recursos atuais da secretaria contemplam diversas oportunidades de forma gratuita;</p> <p>- Artesãos: Percepção positiva de reaproveitar materiais de forma economicamente viável; Percepção negativa que existe falta de mais adesão dos artesãos para usufruir as iniciativas da SEASC;</p>
	Âmbito Político	<p>- Promover a gestão democrática e compartilhada que é um valor fundamental para construção de uma organização e na relação com seus membros;</p> <p>- SEASC: Desenvolve projetos de apoio ao desenvolvimento sustentável do artesanato e seus envolvidos;</p> <p>- Artesãos: Percepção da importância do tema sustentabilidade para o artesanato;</p>
Competitividade	Capacidade de Produção	<p>- Processos e ações para o incremento de uma capacidade de produção eficaz de peças artesanais aliadas à distribuição;</p> <p>- SEASC: Necessidade de o artesão organizar sua produção de forma diferente e profissional e desenvolver técnicas para gerenciar sua capacidade de produção; Promoção de oficinas de gestão com parceria do SENAC e SEBRAE;</p> <p>- Artesãos: Manter-se capacitado e atualizado para produzir e competir; Acesso a matéria prima de qualidade e baixo custo; Fazer um bom produto;</p> <p>- Baixa percepção no auxílio da SEASC às associações para ter metas de produção diária de peças artesanais;</p>
	Mercados	<p>- Busca por mercados mais propícios para obter valor agregado pela qualidade das peças artesanais; Entender as tendências de consumo, design, promoção e exposição;</p> <p>- SEASC: Oficinas de tendências e assessoria técnica para tornar o artesanato mais atrativo e com maior visibilidade; Oficinas para desenvolver peças para novos mercados; Incentivo para o uso do comércio virtual e desenvolvimento de catálogos e mostruários;</p> <p>- Artesãos: Na comercialização, os compradores valorizam mais:</p>

		<p>qualidade do produto, variedade e novidades; Capacidade de fazer produtos diferentes, melhor desempenho nas vendas e diversidade de produtos e preços;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepção negativa sobre a falta de estrutura física com a cobertura da feira; Falta para a SEASC visitar mais os artesãos para conhecer sua realidade; Falta realizar novas feiras permanentes do artesanato;
	Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto das atividades e processos ligados à venda de mercadorias, intermediação entre o produtor e o consumidor, marketing, distribuição e promoção; Crescimento da comercialização do artesanato em duas linhas: (a) especificação e eficiência da produção, foco em produtividade e preço menor com técnicas modernas de comercialização; (b) artesanato tradicional de cunho cultural, aproveitando o saber e fazer do artesão, para um mercado mais requintado para agregar valor por peça; - SEASC: Oferece espaços públicos oficiais para o artesão comercializar seu produto diretamente; Revitalizar o espaço do Aeroporto Municipal para venda de artesanato cultural; Abrir novos espaços para venda com foco nos visitantes na cidade e pontos com fluxo de pessoas; - Artesãos: Melhor forma de comercialização: Feira do Artesanato do município; venda direto nas residências e vendas na internet; - Melhor forma de divulgação: feiras e eventos, família e amigos, internet (<i>site</i>, <i>blog</i>, redes sociais e <i>e-mail</i>); - Conhecimento sobre competitividade: agradar o cliente e bom atendimento e união de qualidade e preço de um artesanato; - Ações apoiadas pelos artesãos e realizadas pela SEASC: realização de novas feiras e eventos, local fixo de feira do artesanato e parceria entre artesanato e turismo; - Ações necessitadas pelos artesãos que a SEASC não vem realizando a contento: parceria entre artesanato e turismo, site do artesanato do município e local fixo de feira do artesanato (estrutura de cobertura);
	Agregação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade que se faz estimável, possui valia, importância de determinada coisa; - No artesanato, pode-se agregar valor ao destacar a qualidade percebida nas peças, estética e identidade visual; - SEASC: Incentivar peças de qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural; - Artesãos: fazer peças com qualidade percebida; agregar valor ao produto e importância do tema competitividade para o artesanato;
Modelo de Gestão	Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimidade; Considera a força de cada atividade na adição de valor ao processo como um todo; - As organizações que formalizam um sistema de valores se tornam disponíveis aos seus membros para melhoria de suas atividades; Definem a identidade de grupos; - SEASC: Oferecer capacitação de forma permanente; Profissionalização da categoria; - Artesãos: Capacitação com novos cursos de artesanato e com cursos sobre gestão do seu negócio;
	Relações	<ul style="list-style-type: none"> - Convivência entre pessoas; Relações sociais podem ser formadas nas organizações e da forma que ela pode ser

	<ul style="list-style-type: none"> mobilizada; - SEASC: Melhoria nas relações interpessoais artesão x artesão e artesão x SEASC - Artesãos: Percepção negativa a falta da SEASC em dar mais apoio e ter maior presença na associação; Falta a SEASC fazer visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade;
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Modo por que se realiza e executa uma coisa, técnica ou método; - Aptidão de uma gestão é encontrar as suas fontes de vantagem competitiva ao transformar processos e recursos em competências; Processos operacionais explicam a eficácia de uma organização; - SEASC: Maior acompanhamento dos artesãos na elaboração de estratégias; Execução dos objetivos propostos; - Artesãos: Baixa percepção e pouco representativa sobre o item Processos
Ações	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento, atuação e capacidade de agir; - SEASC: Em um órgão público as ações devem ser muito claras; Buscar o engajamento e participação da maior parcela de artesãos; - Artesãos: Maior percepção dos artesãos sobre o item Ações com grande número de ações sugeridas para um artesanato sustentável e competitivo;
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Produzir ou criar ao fim de certo processo e ou evento; A gestão competitiva de uma organização e o seu desempenho, incluindo o artesanato, é obtido por seus resultados econômicos e sociais; - SEASC: Empreendedorismo; Progresso nas condições de vida; Geração de renda e trabalho; Melhoria da autoestima; - Artesãos: A sustentabilidade e a competitividade podem sim ajudar a atividade do artesanato e/ou artesão; Haveria mais apoio e participação se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo;

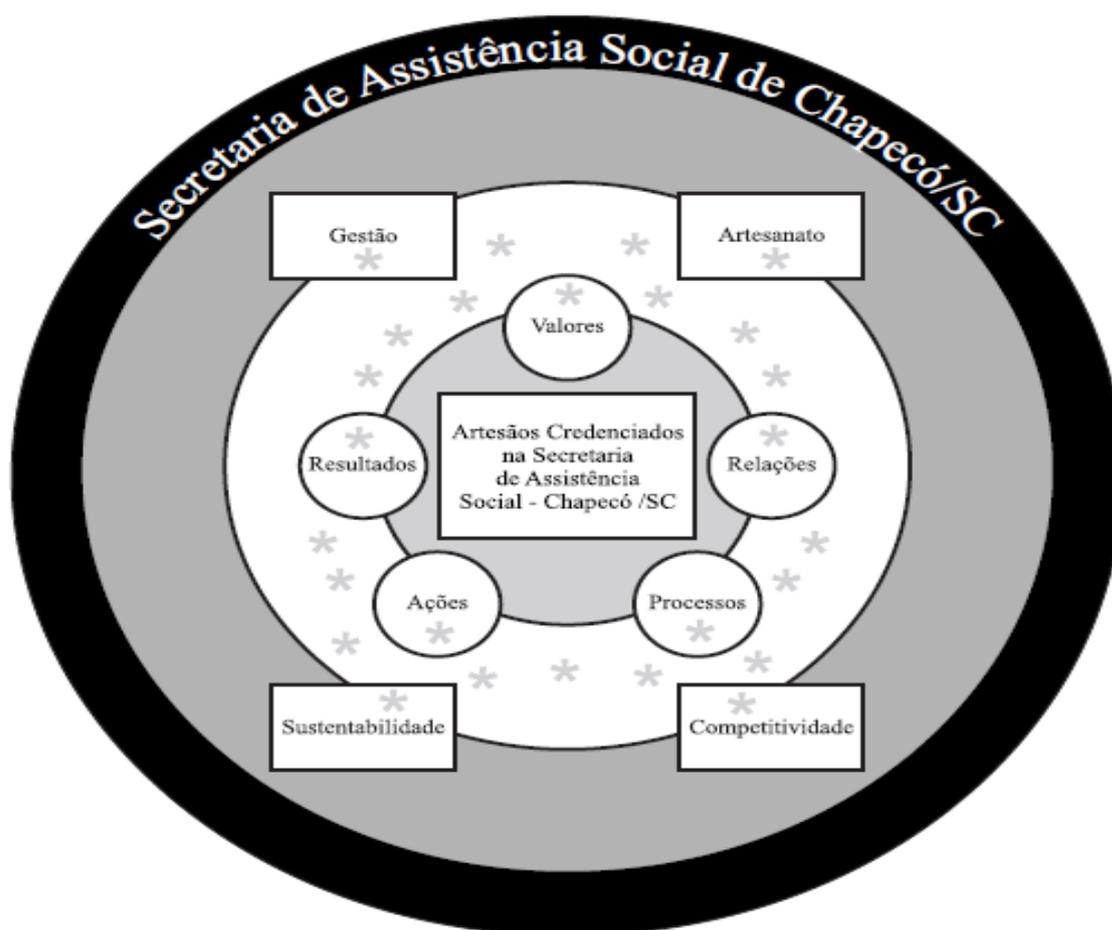
Fonte: o autor (2016)

4.5.2 Modelo de gestão proposto

A proposição do modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC pretende cumprir o objetivo geral do presente estudo e decorre da percepção do pesquisador a partir das informações e dados estudados com os agentes envolvidos, extraídos da aplicação de questionário e entrevistas com as pessoas chaves. Tal modelo recomendado foi fundamentado por referências teóricas dos temas gestão, artesanato, sustentabilidade e competitividade, apoiados por ferramentas de gestão sugeridas e quanto às fontes primárias utilizadas para o estudo foram obtidas por meio de dados e informações disponíveis com gestores e colaboradores da SEASC e os artesãos credenciados, conforme ponderado na seção 2. Para Pereira (1993) o modelo de gestão vai definir a forma que os gestores tratam as

questões estratégicas e operacionais, refletem as diretrizes de uma organização, elas que orientam a estrutura organizacional, os instrumentos de gestão, o clima e o ambiente da entidade. A Figura 4 apresenta a proposta do modelo de gestão, ele explana a base do modelo de gestão e suas dimensões.

Figura 7: Modelo de gestão para o Artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC:



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O modelo de gestão anseia demonstrar por meio do convertimento das características elementares sustentáveis e competitivas para o artesanato identificadas neste estudo para aplicação aos diversos agentes envolvidos, são compostos por cinco dimensões fundamentais: valores, relações, processos, ações e resultados.

Guerreiro (1989, p. 229) retrata como “os princípios e regras que regerão todas as atividades da organização, onde estão estruturadas suas relações organizacionais, servem de orientação das decisões de seus gestores e são aceitas por todos seus membros”.

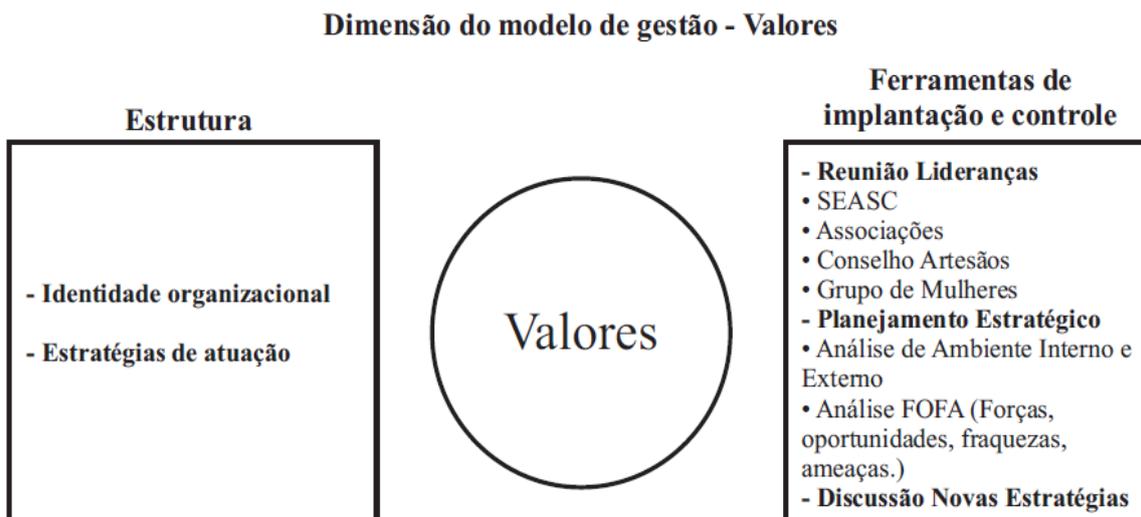
Tais dimensões pretendem suscitar a identificação dos valores basilares da secretaria municipal para o artesanato e as estratégias de atuação (valores). A adequada exploração das informações do banco de dados da SEASC para uma melhor formação do perfil do artesão credenciado conforme identificado na pesquisa e mecanismos de engajamento, envolvimento e mobilização deste público atendido pela SEASC (relações). Concepção da estrutura de processos com viés sustentável e competitivo a serem utilizados pela secretaria municipal para gerenciamento do artesanato no município (processos). Implantação e difusão das ações identificadas e propostas por SEASC, artesãos e sugestões do pesquisador (ações). Avaliação dos resultados e levantamento de métricas ou indicadores (resultados). Essas 5 dimensões foram retratadas no *design* de pesquisa e surgiram da análise dos resultados deste estudo avaliando como critério: o nível de importância dado na estrutura organizacional existente na Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC.

Para todas as dimensões apresentadas, foram compostas de proposições aos elementos necessários e fundamentais para o modelo de gestão identificados nos resultados na pesquisa e sugerido ferramentas de gerenciamento para implantação e controles internos do modelo de gestão proposto. O modelo esquemático da estrutura e as ferramentas de implantação e controle de cada dimensão apresentada no modelo de gestão, como também as proposições dos elementos necessários distinguidos a partir da pesquisa desenvolvida, sendo evidenciadas a seguir:

- Valores:

Significa legitimidade e considera a força de cada atividade na adição de valor ao processo como um todo. Define a identidade de uma entidade e seus membros. Catelli (1995) entende os valores estão permeadas nas instituições, acolhidas por seus membros, servem como direção para tomada de decisões.

Figura 8: Dimensão do modelo de gestão – Valores



Fonte: o autor (2016)

Quadro 9: Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa – Valores:

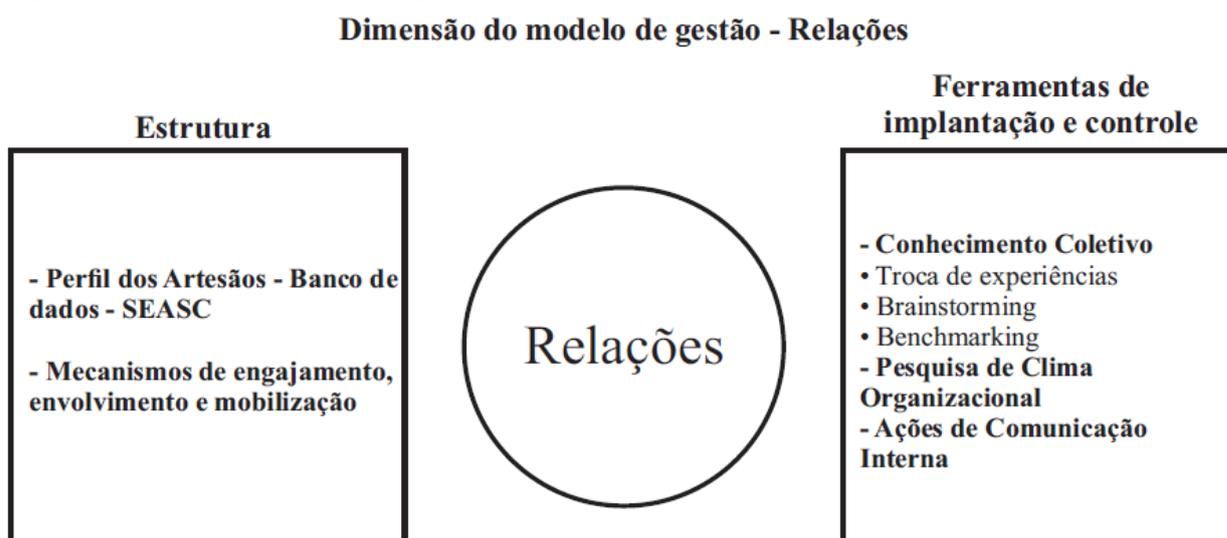
Dimensões	Estrutura	Características Elementares
Valores	Identidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na redução da exclusão social por meio da capacitação para o artesanato nos Grupos de Mulheres - Foco no incremento econômico e social com objetivo de geração de renda e trabalho para o artesão - Incentivar o desenvolvimento e crescimento do artesão ao estimular as relações duráveis entre os artesãos e a SEASC com base na confiança, colaboração, engajamento e coletividade - Instituir os conceitos de sustentabilidade e competitividade nas estratégias e ações da gestão para o artesanato - Visão de um artesão atrelado no empreendedorismo e no caminho da profissionalização da categoria
	Estratégias de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> - Lei municipal do artesanato baseada no PAB, com possibilidades futuras de cadastramento no SICAB - Continuidade do suporte de recursos financeiros pela Prefeitura para manutenção das ações gratuitas aos artesãos - Formar estratégias específicas levando em conta o perfil do artesão SEASC (independentes e associados) devido suas características e particularidades distintas - Promover alianças estratégicas para projetos de trabalho em conjunto entre os artesãos, onde dividem benefícios e tenham oportunidades e ganhos coletivo - Fomentar estratégias compondo tendências de design, consumo, promoção e exposição do artesanato - Articular e desenvolver duas linhas de comercialização de artesanato: (a) especificação e eficiência da produção, foco em produtividade e peças com menor preço utilizando-se de técnicas modernas de comercialização; (b) artesanato tradicional de cunho cultural, aproveitando o saber e fazer do artesão, dirigido para um mercado mais requintado para agregar valor a peça - Formar parceria entre o artesanato e o turismo de negócios existente em Chapecó/SC

Fonte: o autor (2016)

- **Relações:**

Significa rede, relacionamentos, convivência pessoal e profissional entre as pessoas, dentro e fora de uma organização. Entende Bourdieu (1980) que é uma rede de relações sociais formadas conforme as ações estratégicas dadas em uma organização.

Figura 9: Dimensão do modelo de gestão – Relações



Fonte: o autor (2016)

Quadro 10: Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa - Relações

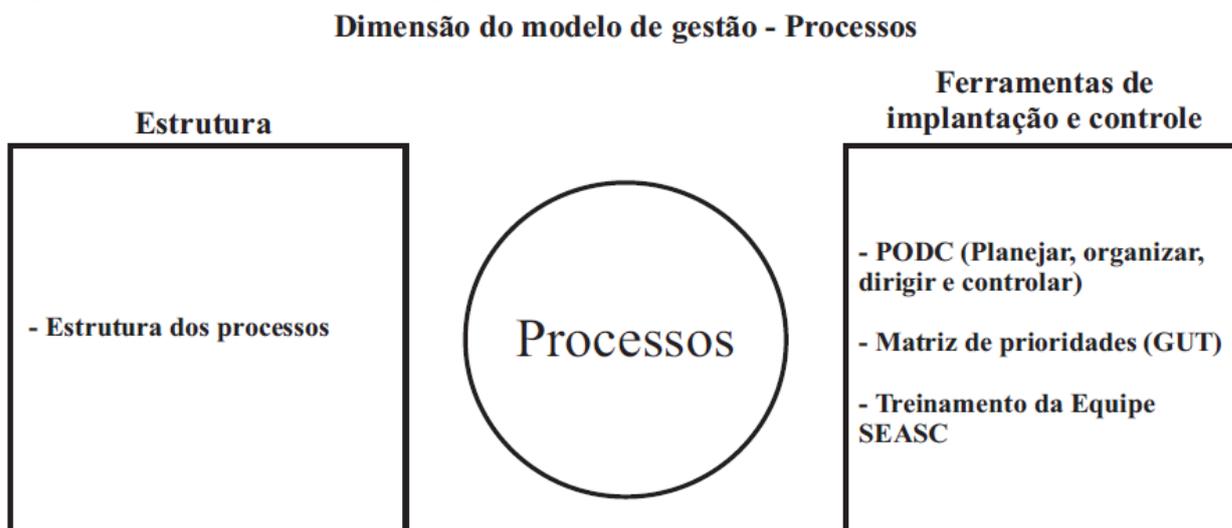
Dimensões	Estrutura	Características Elementares
Relações	Perfil dos Artesãos – Banco de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar os recursos informacionais oriundos do banco de dados da SEASC (cadastramento, informações, dados, imagens e tipologia do artesanato) de forma estratégica para formulação de ações - Manutenção dos Grupos de Mulheres como forma de inserção social e econômica na sociedade pela capacitação e qualificação permanente para o artesanato (inclusão social, trabalho e renda) - Estreitar e melhorar as relações organizacionais entre SEASC e artesãos, em especial, ter uma maior proximidade e definir estratégias específicas para as associações e/ou grupos de trabalho
	Mecanismos de Engajamento, Envolvimento e Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as relações interpessoais entre artesãos x artesãos - Fomentar as relações profissionais e de confiança entre artesãos x artesãos e artesãos x SEASC para projetos em comum - Dar uma ênfase no incentivo dos processos para maior adesão e participação dos artesãos nas ações gratuitas ofertadas pela SEASC

Fonte: o autor (2016)

- Processos:

Significa o modo ou a forma de como se realiza algo, uma técnica ou uma metodologia. Esclarece Prahalad e Hamel (1990) que é uma habilidade da gestão em encontrar fontes de vantagens competitivas e transformarem recursos e processos em competências para alcançarem seus objetivos.

Figura 10: Dimensão do modelo de gestão – Processos



Fonte: o autor (2016)

Quadro 11: Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa - Processos

Dimensões	Estrutura	Características Elementares
Processos	Estrutura de Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de sustentabilidade e competitividade atrelados ao conceito de valor percebido para auxiliar o desenvolvimento da atividade artesanal; - Processo de aprendizado contínuo e oferecimento de qualificação técnica e prática; - Processo de aplicação de elementos de estética, design, identidade visual e melhoria do produto por meio de assessoria e consultoria aos artesãos interessados; - Processo de capacitação para concepção de peças com qualidade, variedade e novidades; - Processo de desenvolvimento de linhas de artesanato mais elaboradas de cunho cultural, artístico e autoral; - Processo de qualificação da equipe da SEASC e desenvolvimento de espaços apropriados para atendimento aos artesãos e para comercialização de peças artesanais; - Processo de comunicação organizacional - Processo de programação e cronograma de atendimento interno e visita da consultora de artesanato da SEASC para grupos de mulheres, associações e artesãos; - Processo de projetos do artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto; - Processo de incentivo ao uso do comércio pela internet do artesanato;

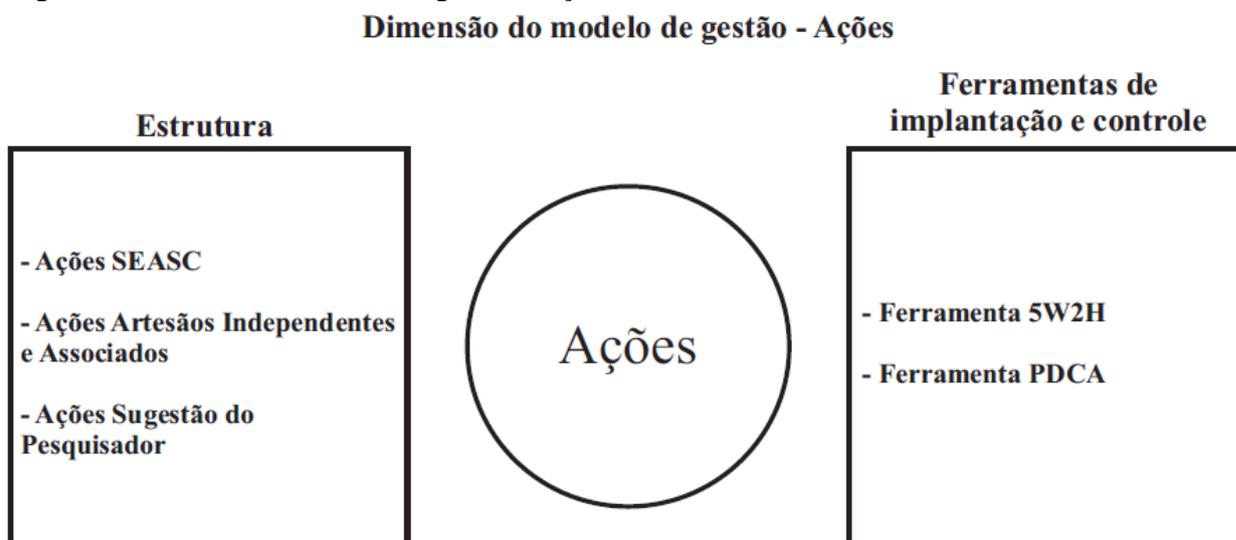
		<ul style="list-style-type: none"> - Processo de construção de um banco de dados de fornecedores de matéria prima; - Processo de planejamento, execução e acompanhamento das ações dando suporte às estratégias formuladas;
--	--	---

Fonte: o autor (2016)

- Ações:

Significa a capacidade de agir ou o procedimento de atuar. É o fazer e acontecer. Almeida (2002) enfatiza que ações baseadas em metodologias e por meio de linhas de gestão consolidadas traduzem em melhorias para produtos e processos.

Figura 11: Dimensão do modelo de gestão – Ações



Fonte: o autor (2016)

Quadro 12: Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa - Ações

Dimensões	Estrutura	Características Elementares
Ações	Ações SEASC	<p>SEASC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuidade da gratuidade de espaços de comercialização e capacitação de cursos; - Estudo para novos locais para feiras permanentes do artesanato com fluxo de pessoas; - Revitalizar o espaço do Aeroporto Municipal para venda de artesanato cultural; - Instituir o site oficial do artesanato do município administrado pela SEASC para expor seus trabalhos, informações e dados de contato; - Continuidade dos cursos sobre gestão do negócio para os artesãos com parceria SEBRAE e SENAC; - Ter um programa definitivo do artesanato municipal votado e aprovado pelos vereadores com orçamento e diretrizes próprias; - Aumentar a parceria e sinergia da SEASC com outras Secretarias do município em prol do artesanato (Cultura, Desenvolvimento Econômico e Turismo); - Desenvolver o artesão para o empreendedorismo por meio de cursos e palestras, preparando ele para sua formalização como

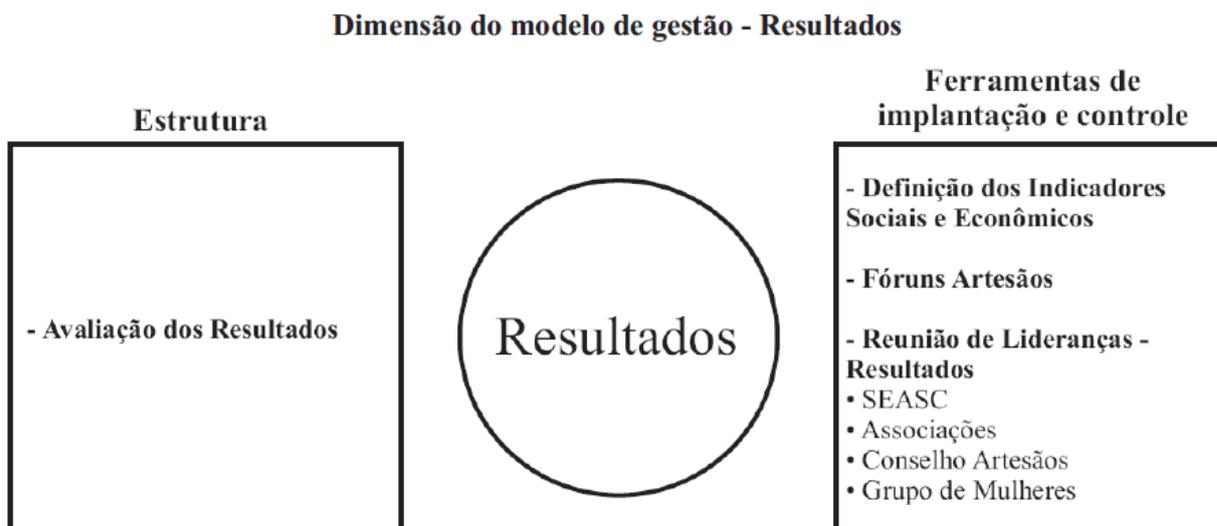
		um negócio;
	Ações Artesãos Independentes e Associados	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro com artesãos para informação e divulgação sobre os projetos e programas de esfera federal, estadual e municipal sobre em prol do artesanato (foco benefícios); - Aplicação de cursos novos de artesanatos diferenciados; - Ações específicas de divulgação e exposição do artesanato indígena de Chapecó; - Promover e facilitar a compra compartilhada de matéria prima com menor custo; - Aplicar uma oficina sobre as técnicas de capacidade de produção de peças artesanais (ênfase nas associações); - Estudos para melhoria estrutural da Feira do Artesanato (cobertura física da feira);
	Ações Sugestão do Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de ideias e projetos de artesanato para uso comum dos artesãos; - Workshop de projetos artesanais com artesãos com tipologias de artesanato em comum (madeira, tecidos, etc); - Sala de vídeo-treinamento com cursos de artesanato existentes no <i>You Tube</i> (internet) ou programas específicos de cursos de artesanato (Eduk Artesanato ou Artesanato na TV), poderia funcionar diariamente aos artesãos com cursos via vídeo com baixo custo; - Instituir o Selo Verde Artesanato SEASC para peças artesanais com elementos de sustentabilidade e o Selo Cultural Artesanato SEASC para o artesanato com identidade visual cultural e cunho autoral; - Campanha de criação de Micro Empreendedor Individual (MEI) com apoio SEBRAE; - Publicação de um portfólio do artesanato pela SEASC com informações, dados e imagens do artesanato chapecoense para utilizar junto a Chapecó <i>Convention & Visitor Bureau</i> e Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo para turismo de negócios na cidade; - Estudo para construção de um totem de identificação de divulgação do local da Feira do Artesanato no Calçadão;

Fonte: o autor (2016)

- Resultados:

Significa apresentar, produzir e criar algo ao fim de certo processo. Explica Motta (1998) que os resultados são obtidos por meio de pessoas em uma organização, assim devem ser definidos, analisados e avaliados.

Figura 12: Dimensão do modelo de gestão – Resultados



Fonte: o autor (2016)

Quadro 13: Dimensões, estrutura e características elementares evidenciadas na pesquisa - Resultados

Dimensões	Estrutura	Características Elementares
Resultados	Avaliação de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Medição por meio do desempenho de artesãos, associações e/ou grupos de trabalho e grupos de mulheres com indicativos de melhoria social e econômica; - Critérios de avaliação de resultados: Empreendedorismo, progresso nas condições de vida, geração de trabalho e renda, melhoria na autoestima e inclusão social;

Fonte: o autor (2016)

4.5.3 Passo-a-passo para a implantação e acompanhamento do modelo de gestão

O passo 1 para implantação do modelo de gestão proposto está orientado em definir as propriedades da identidade organizacional da instituição, tais atributos foram identificados na pesquisa e descritos na identidade organizacional, para validação será necessário uma discussão dos predicados entre os gestores da SEASC e os representantes dos artesãos credenciados por meio de uma reunião de líderes: gestores da SEASC, presidentes das associações de artesãos e/ou grupos de trabalho, representantes dos artesãos independentes e dos grupos de mulheres.

Antes de passar para continuidade do passo a passo, sugere-se a SEASC, a formação de um grupo formal de representantes para os artesãos independentes ou individuais e para os grupos de mulheres, visto que esses membros não são ligados a organizações formais dentro da instituição (associações e/ou grupos de trabalho) no qual existem lideranças formalizadas. Tal grupo de representantes de artesãos independentes pode ser definido por itens como: maior tempo na atividade, faixa etária mais idosa,

artesãos mais participativos nas ações, o importante é a adoção de critérios claros e que representem o perfil dos artesãos independentes e grupos de mulheres.

Continuando o passo 1, após definidos e validados os atributos que representem a identidade organizacional da SEASC, busca-se definir as estratégias de atuação que a secretaria irá proceder em sua gestão, tais estratégias devem estar alinhadas com sua identidade organizacional e com o escopo de atuação para a atividade do artesanato determinado pela Secretaria de Assistência Social. Essa função pode ser unicamente conduzida pelos gestores e colaboradores da SEASC, bem como ser compartilhada com representantes dos artesãos, para a escolha das estratégias de atuação que foram caracterizadas pelo estudo, sendo: aceite, exclusão ou alteração das propostas de estratégias que a pesquisa ressaltou em seus resultados. Para a definição de novas estratégias de atuação que vierem futuramente a agregar ao escopo, sugere-se à SEASC como ferramenta de gestão e apoio para esta tarefa, o planejamento estratégico, inclui-se a análise de ambiente organizacional e a análise F.O.F.A. (Análise *SWOT*) que compõe: forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo), sendo fundamentais para auxílio na montagem de futuras estratégias de atuação da instituição para o artesanato:

Figura 13: Modelo de análise de ambiente organizacional



FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 582.

Fonte: Adaptado do *site* Universidade Federal do Ceará Virtual (2016); CHIAVENATO (2005).

Figura 14: Modelo análise F.O.F.A. (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças):

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: <ul style="list-style-type: none"> - Ponto Forte 1 - Ponto Forte 2 - Ponto Forte 3 - Ponto Forte N 	PONTOS FRACOS: <ul style="list-style-type: none"> - Ponto Fraco 1 - Ponto Fraco 2 - Ponto Fraco 3 - Ponto Fraco N
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade 1 - Oportunidade 2 - Oportunidade 3 - Oportunidade N 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Ameaça 1 - Ameaça 2 - Ameaça 3 - Ameaça N

Fonte: Adaptado do *site* Portal Administração (2016)

O passo 2 direciona-se para as relações organizacionais e interpessoais na implantação do modelo de gestão. Conforme constatado na pesquisa, existe uma necessidade de estreitamento das relações artesãos x artesãos e artesãos x SEASC para que as estratégias, processos e ações sejam concretizados com devido sucesso. Para tanto, faz necessário uma aproximação da secretaria com o grupo de artesãos a fim de aproveitar o conhecimento coletivo contido. Para tal sugere-se como ferramentas nas relações interpessoais e organizacionais: o incentivo á troca de conhecimentos e experiências, que podem ser realizados por meio de fóruns de discussões sobre temas e assuntos de interesse comuns (artesãos x artesãos e artesãos x SEASC), neste sentido é vital para a Secretaria de Assistência Social, o máximo aproveitamento do banco de dados dos artesãos credenciados, que deve ser mantido, atualizado e ampliado com informações e dados, inclusive oriundos desses fóruns. Nos fóruns de discussão podem ser utilizadas as técnicas como de *brainstorming* (conhecido como “tempestade de ideias” - é um método de trabalho e dinâmica em grupo que busca por meio de exercícios mentais individuais e coletivos alcançarem a melhor resolução de um problema proposto):

Figura 15: Etapas de um *brainstorming*



Fonte: Adaptado do *site* Total Qualidade (2016)

Outra ferramenta de gestão que pode ser utilizada é o *benchmarking* (método que busca avaliar os melhores desempenhos em dado processo, para que este possa ser utilizado ou adaptado em seu próprio processo de forma a melhorá-lo):

Figura 16: Modelo de aplicação do *benchmarking*



Fonte: Adaptado do *blog* Redução de Custos (2016)

Outro ponto detectado é conduzir uma maior aproximação da secretaria municipal e suas associações, para isso propõe-se efetuar estratégias específicas para as associações, aumentar as visitas e reuniões de trabalho com esses grupos. De forma geral, entender os pontos de ruptura das relações é um fator importante para a SEASC, assim, o modelo de gestão propõe efetuar uma pesquisa de clima organizacional mais detalhada aos artesãos a partir dos resultados obtidos na pesquisa com intuito de compreensão e entendimento para remodelar as futuras estratégias a serem efetuadas no passo 1. Por último no passo 2, devem-se rever as ações de comunicação organizacional (SEASC x artesãos), pois conforme a pesquisa existe a percepção de parte dos artesãos respondentes, com ênfase das associações, de certo distanciamento entre a secretaria e seus artesãos, em contrapartida, observa-se na mesma pesquisa, um esforço da SEASC de aproximação com seu grupo que não está tendo pleno sucesso, aconselha-se neste sentido o modelo, utilizar novas ações de comunicação, principalmente ao aproveitar os instrumentos das redes sociais, além do *e-mail*, devido sua facilidade e abrangência, como de textos frisando os informativos, oportunidades, gratuidades das ações oferecidas pela SEASC.

Para o passo 3, o foco da equipe de gestores e colaboradores da SEASC é na construção da estrutura dos processos para o artesanato que a Secretaria de Assistência Social, uma vez que vai compor a alocação das estratégias apresentadas no passo 1 e

discutidas no passo 2. Conforme os resultados da pesquisa foram recomendados os seguintes processos que se derivaram das estratégias apresentadas e da forma de atuação da secretaria: sustentabilidade; competitividade; aprendizado e qualificação; design, estética e identidade visual; capacitação (cursos); desenvolvimento do artesanato cultural; qualificação da equipe da SEASC; espaços para atendimento e comercialização; comunicação organizacional; programação de atendimento da consultoria de artesanato; artesanato verde; comercialização pela *internet*; banco de dados de fornecedores de matéria prima e planejamento, execução e acompanhamento das ações. Para tal, propõe-se como ferramentas de gestão dos processos do modelo de gestão para o artesanato a utilização do Modelo PODC (planejamento, organização, direção e controle) oriundo das funções administrativas e a Matriz de Prioridades GUT, que podem auxiliar no gerenciamento dos processos obtidos e no seu *timing* de execução.

Figura 17: Modelo PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar):



Fonte: Adaptado do *site* Portal Administração (2016)

Figura 18: Modelo de matriz de prioridades GUT

Matriz G.U.T Gravidade . Urgência . Tendência				
Problemas Potenciais O que precisa ser melhorado?	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Problema 1	5	5	5	125
Problema 2	5	5	5	125
Problema 3	5	4	5	100
Problema 4	5	4	5	100
Problema 5	5	5	2	50
Problema 6	5	5	2	50
Problema 7	5	5	2	50
Problema 8	3	5	1	15
Problema 8	3	5	1	15
Problema 10	3	5	1	15

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1 = SEM GRAVIDADE	1 = NÃO TEM PRESSA	1 = NÃO VAI PIORAR
2 = POUCO GRAVE	2 = PODE ESPERAR UM POUCO	2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = GRAVE	3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = MUITO GRAVE	4 = COM ALGUMA URGÊNCIA	4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = EXTREMAMENTE GRAVE	5 = AÇÃO IMEDIATA	5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE

CLASSIFICAÇÃO G.U.T
Clique no botão acima para classificar os problemas prioritários

Fonte: Adaptado do *blog* PMG&E Produzindo Mentes Gestoras e Empreendedoras (2016)

O passo 4 envolve o desenvolvimento das ações que foram destacadas na pesquisa sob a visão dos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social, dos artesãos credenciados e sugestões do pesquisador baseadas no envolvimento e conhecimento adquirido durante o período de aplicação do estudo. Para os gestores e colaboradores da secretaria e os artesãos cadastrados desenvolverem as ações com maior objetividade e *performance* aconselha-se utilizarem ferramentas de gestão. As sugestão de ferramentas de gestão para dimensão ações: Modelo 5W 2H e Modelo Ciclo PDCA tem foco no tratamento gerencial das ações a serem trabalhadas pela secretaria com os artesãos credenciados, tornando a gestão mais estruturada e profissional.

Apresentando o modelo da ferramenta Modelo 5W 2H que é uma estrutura de execução e de controle das ações direcionando os responsáveis, a forma de realização da ação, o prazo de conclusão, as causas e os valores envolvidos:

gestão depois de efetivadas na atividade artesanal. Foi elencada neste sentido, a colaboração da pesquisa em evidenciar os critérios de avaliação de resultados da SEASC observados, sendo: empreendedorismo, progresso nas condições de vida, geração de trabalho e renda, melhoria na autoestima e inclusão social. Para esta etapa deve-se obter a definição por parte dos gestores e colaboradores da secretaria de quais serão os indicadores sociais e econômicos em comum baseados nos critérios de avaliação destacados na pesquisa e que a Secretaria de Assistência Social entende como sendo os principais a serem avaliados como resultados do modelo de gestão, tais itens também podem ser validados em conjunto com as lideranças dos artesãos associados, incluindo a possibilidade de formação de indicadores para as associações e aos representantes dos artesãos independentes e grupos de mulheres. Não houve a pretensão do pesquisador em inserir sugestões de indicadores de avaliação para o artesanato devido que os resultados da pesquisa não alcançaram tal etapa. Acredita-se que a Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC e seus artesãos cadastrados são os mais credenciados devido à experiência na atividade para formular os indicativos para essa fase.

A partir dos resultados obtidos com a implantação do modelo de gestão para o artesanato, dentro de um período de 1 ano, pode-se repetir todo o processo do modelo de gestão para o ano posterior e assim sucessivamente. A metodologia do modelo de gestão proposto é cíclica e busca-se seu aperfeiçoamento e melhoria de desempenho a cada período de utilização.

Ao empregar esta metodologia do modelo de gestão busca-se disseminar a cultura da sustentabilidade e da competitividade nos diversos processos organizacionais da Secretaria de Assistência Social, pretende possibilitar a sua de incorporação no dia-a-dia das atividades do artesanato no município de Chapecó.

4.5.4 Passo-a-passo para o monitoramento e avaliação do modelo de gestão

Dentro do entendimento que o modelo de gestão proposto é cíclico, entende-se que o passo 1 para efetuar o monitoramento e avaliação do modelo de gestão inicia-se na dimensão Processos no modelo de gestão, sendo que se refere ao treinamento contínuo dos colaboradores da Secretaria de Assistência Social nas ferramentas de gestão sugeridas. O devido treinamento aos colaboradores é primordial para habilitá-los na implantação, acompanhamento, monitoramento e avaliação de cada fase do modelo de gestão e seus principais indicadores. As rotinas das ferramentas de gestão sendo bem

realizadas, preenchidas e analisadas é um ponto para o sucesso e concretização do modelo de gestão na secretaria municipal, pois vai gerar os subsídios necessários para um bom monitoramento de todas as etapas do modelo de gestão.

No passo dois, inserido na dimensão Resultados, compreende-se que a forma de fazer uma avaliação do modelo de gestão esteja na discussão dos resultados do período corrente, a partir do fechamento anual dos resultados alcançados, deve-se fazer uma nova reunião de lideranças entre os gestores da SEASC e os representantes dos artesãos credenciados, para analisar todos os resultados dos indicadores sociais e econômicos obtidos no modelo de gestão. Essa análise conjunta vai validar as estratégias, processos, ações e indicadores, perante seu desempenho, forma de operacionalização e influência no contexto da organização. O objetivo da reunião pode ser estendido para mais artesãos participantes por meio de fóruns discutindo este escopo. Entende-se que quanto mais opiniões e posições tiverem em conjunto os atores envolvidos neste ambiente melhor a forma de avaliação do modelo de gestão. No que se concentra a forma de comunicação dos resultados da Secretaria de Assistência Social propõe-se um painel simplificado dos principais indicadores sociais e econômicos, bem como, de caráter sustentável e competitivo alcançados no período, que sejam encaminhados para todos os artesãos credenciados na forma de melhoria da comunicação organizacional.

O passo três que está implantado na dimensão Valores refere-se à reunião inicial das lideranças e representantes da SEASC, associações e artesãos, para avaliar e validar as estratégias de atuação para o período posterior. De posse dos resultados analisados e aprovados no período anterior, as estratégias que tiveram sucesso e causaram influências positivas no contexto podem ser renovadas ou aperfeiçoadas e aquelas que não foram satisfatórias podem ser remodeladas ou excluídas da pauta, assim sendo substituídas por novas ideias mais adequadas. Essas decisões tomadas em consenso afetam a maneira de trabalho na dimensão Relações, com novas necessidades de comunicação e relacionamento entre a instituição e seu público, a adequação dos processos e conseqüentemente, das ações a serem propostas. Da mesma forma, no início de cada período anual, sugere-se ser repassado um painel com as principais estratégias para o artesanato e seus planos de ação a fim que os artesãos e associações tenham a compreensão do planejamento e desenvolvimento dos trabalhos que a SEASC estará realizando, isso dará uma maior credibilidade em todo o modelo, desde seu início até o fim do seu ciclo, com um monitoramento e avaliação efetuada com maior confiabilidade e sustentação por parte da SEASC e seus artesãos credenciados.

Conforme a interpretação do pesquisador, a implantação, acompanhamento, monitoramento e avaliação do modelo de gestão proposto pretende ter um caráter acessível e compreensível, focado na simplicidade e fácil operacionalização, mas ao ser aplicado deve prover de cumprimento e observância para manter uma integridade em todas as suas dimensões.

A proposição do modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó - SC visa atender o objetivo geral do presente estudo e é resultado das percepções extraídas dos artesãos credenciados e dos gestores e colaboradores desta secretaria, a partir da aplicação de questionário e entrevistas com as pessoas chaves dessa organização. É apropriado ressaltar que o modelo de gestão está baseado na fundamentação teórica referente aos temas Gestão Sustentável, Gestão Competitiva, Artesanato, Atributos necessários à gestão do artesanato sustentável e competitivo e Implantação e estruturação de um modelo de gestão.

O modelo leva em consideração em primeira instância a construção do *design* da pesquisa a partir dos constructos teóricos mais relevantes, destacando as pressuposições, as relações, a direção da pesquisa e formação das dimensões de análise com seus itens de verificação que serviram para formar e montar o modelo de gestão.

Ressalta-se que o modelo priorizou as relações entre os preceitos teóricos de cada dimensão de análise e itens de verificação aos dados empíricos alcançados na pesquisa. Dentro da seção discussão de resultados, analisou-se as decorrências baseadas nas experiências obtidas dos artesãos credenciados e aos gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social de Chapecó sobre os principais temas abordados fazendo uma conexão com os pensamentos dos autores a partir dos pressupostos e fundamentos da teoria que foram abrangidos no estudo. Com a finalidade de fazer uma atrelamento entre a parte empírica (pesquisa) e a teórica (preceitos dos autores) para uma melhor compreensão do objeto da pesquisa, sendo que a finalidade de aplicabilidade do modelo junto ao público-alvo foi observada na sua montagem.

A partir do contexto pesquisado e seus resultados, a proposição do modelo de gestão, parte dos fundamentos teóricos descritos na seção 2 e que fizeram levantar as dimensões de análise para esta pesquisa, a saber: a) Gestão: organização, estrutura, estratégia e direção; b) Artesanato: artesão, trabalho manual, capital social e coopetição; c) Sustentabilidade: âmbitos social, ambiental, territorial, econômico e político; d)

Competitividade: capacidade de produção, mercados, comercialização e agregação de valor; e) Modelo de Gestão: valores, relações, processos, ações e resultados.

Foi estabelecida a montagem do desenho estrutural do modelo de gestão da seguinte forma: a partir do *design* da pesquisa (Figura 2), foram construídas as inter-relações e as análises entre os preceitos teóricos e as informações e dados empíricos dos artesãos credenciados e dos gestores e colaboradores apurados na pesquisa para cada item de verificação.

O alinhamento dos conceitos e percepções com maior relevância levantada nessas inter-relações formam as linhas centrais das dimensões de análise que constituem a proposição do modelo de gestão para o artesanato (Figura 4).

4.6 APLICABILIDADE DO ESTUDO

Este estudo de desenvolvimento de soluções e inovações na forma da proposição de um modelo de gestão tem o intuito de despontar as informações e dados da pesquisa com uma adequada crítica, este estudo visa auxiliar na formulação de estratégias e ações estruturada na proposição de um modelo de gestão no contexto do artesanato com viés sustentável e competitivo.

Os resultados da pesquisa efetuada neste estudo proporcionam uma visão atualizada e detalhada das percepções das pessoas chave da organização. Assim dentro da conjuntura estudada, seus resultados representam a maior proximidade da realidade e no contexto do ambiente.

A entidade após criteriosa avaliação dos resultados do presente estudo terá a posse de um diagnóstico robusto de seu sistema e processos. Saberá as estratégias a partir da percepção dos seus membros e aquelas que carecem serem ajustadas, com a adoção de novas ações específicas.

Este modelo de gestão visa atender aos dois principais grupos estudados: artesãos e gestores e colaboradores da SEASC. Entretanto, é importante ressaltar que o desafio deste estudo foi à proposição de um modelo de gestão, que levou em consideração a realidade pesquisada e suas perspectivas. Ele pretende oferecer um suporte para a entidade envolvida para gerir com maior eficiência organizacional, no que abrange todo o seu contexto e sua complexidade.

O modelo proposto oferece uma abordagem de gestão organizada por meio dos fundamentos da Administração com foco para a atividade artesanal, que evoca sua

importância por estar situada na base da pirâmide social e ser uma geradora em potencial de trabalho e renda. A proposição de um modelo de gestão que pretende ser capaz de construir novos conhecimentos e funcionalidades por meio de estratégias e ações reúna características necessárias que transformem a atividade artesanal sustentável e competitiva.

Entre os ganhos derivados da implantação deste modelo entende-se que ele possui uma estrutura organizacional apoiada por um embasamento teórico da Administração, com ênfase nos conceitos de Sustentabilidade e Competitividade. Tal fato pode facilitar a inclusão de aspectos pertinentes, como: o empreendedorismo, a profissionalização, a concretização de cadeias produtivas, redes de relações e ao incorporar ferramentas de gestão. Sendo possível, um gerenciamento baseado em normas, leis e direitos relacionados a uma entidade pública, mas com o desenvolvimento de foco sobre o controle de estratégias, objetivos e ações com finalidade de alcançar resultados significativos para a gestão.

Para o contexto do município de Chapecó, o principal benefício do modelo é colaborar com o desenvolvimento do artesanato, que é uma atividade que tem uma importância na sociedade pela sua função social, como fator de inclusão, gerador de trabalho e renda para os cidadãos que estão nas camadas sociais mais baixas, em sua maioria. A pretensão deste modelo de gestão é estar e contribuir para o incremento organizacional e crescimento estrutural do programa do artesanato existente gerenciado por uma entidade pública municipal. Com a utilização do modelo de gestão proposto objetiva-se que a organização possa melhorar a sua forma de gestão e buscar obter melhores resultados em suas estratégias, processos e ações.

Para a gestão do artesanato, este estudo distingue a importância que a atividade artesanal possui nas dimensões social, econômica e cultural, que a partir do modelo, pode ser associada a uma base teórica da Administração, que possui interface com a Sustentabilidade e Competitividade. E se consolida via proposição de melhorias nos processos gerenciais e políticas de apoio e fomento que beneficiam a atividade como um todo.

Para a Secretaria de Assistência Social de Chapecó – SC, proporcionará a partir das constatações da pesquisa, apresentar uma proposta de um modelo de gestão sustentável e competitivo que possam ser empregadas efetivamente no gerenciamento atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC, detalhando a conjectura de novas estratégias e ações que podem ser incorporadas nos

processos de gestão da organização. Esta proposta formulada pode ser utilizada pela Gerência de Renda e Cidadania da SEASC efetivamente como um método de apoio ou fonte de melhorias a serem implantadas na administração pública em prol do artesanato.

Os artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social serão beneficiados no sentido que não perderão em nada sua essência de “artesão”, o saber e fazer, os conhecimentos de trabalho manual, criatividade e cultura, o modelo proposto preza em ser um condutor de estratégias, processos e ações organizacionais que envolvem a gestão para o artesanato, uma vez que a SEASC deve priorizar o desenvolvimento, organização e crescimento da atividade como um todo. A interferência nos processos diretamente ligados aos afazeres dos artesãos são no intuito de incentivar processos como o investimento em sua capacitação, conhecer novas técnicas de produção de peças ou novas habilidades manuais.

Destaca-se, sem a ambição que as decorrências deste estudo possam ser utilizadas em todos os tipos de casos que envolvem o artesanato, mas entende-se que muitos resultados deste estudo contribuem para uma ponderação acurada de outras organizações que administram esta atividade. Esta constatação denota a possibilidade de assegurar que a proposta deste estudo pode oferecer sua aplicação em outras organizações públicas e privadas que fazem a gestão da atividade artesanal, com características análogas, em distintas regiões do país.

Entretanto, pelas particularidades da atividade e da organização abordada neste estudo, é possível aplicar o modelo de gestão em outros contextos. Para operacionalizá-lo recomenda-se a realização da validação do modelo com sujeitos chaves da organização. O bom emprego em outros tipos de organizações pode necessitar de adaptações, refinamentos e adequações em conformidade com a atividade em questão, a situação da gestão, as demandas do grupo a ser estudado e as peculiaridades regionais. E a validação com os sujeitos chaves já vai apontar essas melhorias a serem incorporadas no modelo. Será necessário aplicar todo processo de diagnóstico e pesquisa na instituição e grupos envolvidos para extrair as informações e dados relevantes para aplicar a metodologia do estudo.

Quadro 14: Síntese da aplicabilidade do estudo

Aplicabilidade	Benefícios
Visão atualizada e detalhada das percepções das pessoas chaves da organização;	Maior proximidade com a realidade e contexto do ambiente com um robusto diagnóstico de seu sistema e processos;
Implantação do modelo de	Ganhos derivados da implementação de uma estrutura organizacional para a

gestão;	atividade apoiada por embasamento teórico da Administração com ênfase nos conceitos de Sustentabilidade e Competitividade
Contexto do município de Chapecó/SC;	Colaborar com o desenvolvimento do artesanato no município, por sua função social e econômica como gerador de trabalho e renda;
Gestão do artesanato;	Proposição de melhorias nos processos gerenciais, políticas de apoio e fomento que beneficiam a atividade como um todo;
Secretaria de Assistência Social de Chapecó/SC;	Aplicação efetiva do modelo de gestão sustentável e competitivo no gerenciamento do artesanato pela secretaria municipal, como método de apoio ou fonte de melhorias em sua administração;
Artesãos credenciados na SEASC;	Aproveitar os benefícios advindos da condução de estratégias, processos e ações organizacionais que envolvem a gestão do artesanato sem interferência nas técnicas ligadas aos afazeres dos artesãos;

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo é resultado da pesquisa realizada para conclusão do Mestrado Profissional em Administração da UNOESC e objetivou a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó –SC. Tal objetivo principal do estudo foi alcançado com a apresentação da proposta do modelo de gestão à SEASC, descrita na página 177.

O modelo de gestão destaca-se pelo seu emprego prático, por avaliar as condições da realidade da organização e seus membros, identificar os pontos da gestão com forte percepção dos envolvidos e elencar os focos de problemas e as possibilidades de soluções. Para tornar exequível a implantação do modelo de gestão foi apresentado um esquema gráfico ilustrativo por meio de figuras e exposição minuciosa dos tópicos em cada dimensão de análise da organização de forma descritiva.

Como objetivo específico 1, foi proposto descrever como é realizada a gestão atual do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó. Constatou-se a existência de um processo de credenciamento dos artesãos e suas associações na secretaria municipal com base no SICAB, a SEASC efetua o gerenciamento da atividade no município amparada por meio dos princípios da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) e da Lei Municipal que está fundamentada no Programa do Artesanato Brasileiro, os perfis dos artesãos cadastrados se dividem em: independentes ou individuais (que não participam de nenhuma associação de artesãos e/ou grupo de trabalho) e associados, verificou-se que os dois perfis tem distintas características e percepções na pesquisa realizada pelo estudo, a Secretaria de Assistência Social mantém um programa interno de apoio ao artesanato “Artesanato na Palma da Mão” que tem como objetivo do poder público de criar condições favoráveis para a atividade, esta estruturado aos seguintes eixos de atuação: estudos e pesquisas, sistema de informações, gestão de processos, desenvolvimento e promoção comercial do artesanato, mantém uma consultora para apoio com tendências, identidade visual e suporte nas oficinas e cursos, foco na assistência social com Grupo de Mulheres na formação de futuras artesãs, busca promover entre os artesãos princípios sobre empreendedorismo, artesanato criativo com enfoque de valor de mercado, artesanato indígena e tornar a atividade rentável.

O objetivo específico 2 procurou verificar a percepção dos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social sobre a atual forma de gestão do artesanato em

Chapecó. Dentre os resultados da pesquisa para averiguar os aspectos da gestão atual do artesanato pela SEASC, foram elencadas da maior para menor avaliação dos artesãos (escala de 1 a 7): a importância da SEASC em disseminar o aprendizado do artesanato no município (6,3), o trabalho da secretaria para aumentar as vendas do artesanato local (5,8), tornar o artesanato conhecido localmente e fora do município (5,8), o conhecimento e participação do artesão nas atividades desenvolvidas pela SEASC (5,4), o trabalho de influência para que o comércio local revenda o artesanato e que pessoas que nunca adquiriram artesanato passem a comprar (5,4), a prática de proporcionar a contratação de profissionais para cursos e treinamentos na área do artesanato pela SEASC (5,4), a efetiva busca pelo artesão por apoio, atendimento e aperfeiçoamento junto à secretaria (4,2), o entendimento que a Secretaria de Assistência Social procura dar uma atenção individual para ajudar o artesão visando sua melhoria na atividade (4,1) e uma auto avaliação do artesão sobre o seu conhecimento sobre os programas e projetos em todas as instâncias para o artesanato (3,6). Constata-se que os aspectos aferidos sobre a gestão atual do artesanato da secretaria municipal específicas para as associações de artesãos e/ou grupos de trabalho – artesãos associados: forma de atuação da Secretaria de Assistência Social em motivar os artesãos associados em desenvolver a atividade do artesanato (4,7), ações da SEASC para fomentar ideias para melhorar o trabalho do artesão (4,3), criar formas para aumentar a renda com o artesanato (4,3), a auto avaliação da participação do artesão junto a secretaria para melhoria da divulgação e vendas da associação (4,2), o apoio da SEASC em conseguir novos locais de vendas para o artesanato das associações (4,2) e a influência da Secretaria de Assistência Social sobre a implantação de metas de produção diária de artesanato junto as associações (3,2).

O objetivo específico 3 buscou-se identificar quais são as características necessárias e relevantes na gestão do artesanato, para torná-lo sustentável e competitivo. Sendo confirmadas, tais evidências por meio dos seguintes predicados: buscou na pesquisa realizada, refinar um levantamento de indicativos para apontar as percepções das pessoas chave da organização quanto às características necessárias e relevantes na gestão do artesanato, para torna-lo sustentável e competitivo. No *design* da pesquisa, os gestores e colaboradores da SEASC discorreram na sua percepção as dimensões de análise e os itens de verificação com ênfase no cumprimento deste objetivo específico citado no decorrer da pesquisa, a seguir: Gestão (organização, estrutura, estratégia e direção), Artesanato (artesão, trabalho manual, capital social e coopetição),

Sustentabilidade (âmbitos social, ambiental, territorial, econômico e político), Competitividade (capacidade de produção, mercados, comercialização e agregação de valor). Destacou as características necessárias e relevantes na gestão de um artesanato sustentável e competitivo resultantes do estudo e inserido na proposta de um modelo de gestão:

- Valores (identidade organizacional; estratégias de atuação):

- Foco na redução da exclusão social (artesanato nos Grupos de Mulheres);
- Incremento econômico e social com objetivo de geração de renda e trabalho;
- Estimular as relações duráveis entre os artesãos e a SEASC com base na confiança, colaboração, engajamento e coletividade;
- Instituir os conceitos de sustentabilidade e competitividade nas estratégias e ações da gestão para o artesanato;
- Artesão atrelado no empreendedorismo e na profissionalização;
- Lei municipal do artesanato baseada no PAB;
- Continuidade do suporte de recursos financeiros pela Prefeitura para o artesanato;
- Estratégias específicas e distintas do perfil do artesão SEASC (independentes e associados);
- Promover alianças estratégicas para projetos de trabalho em conjunto entre os artesãos;
- Fomentar estratégias de tendências de design, consumo, promoção e exposição;
- Desenvolver linhas de comercialização do artesanato diferenciadas;
- Formar parceria entre o artesanato e o turismo de negócios no município;

- Relações (perfil dos artesãos SEASC; mecanismos de engajamento, envolvimento e mobilização):

- Utilizar recursos informacionais do banco de dados da SEASC de forma estratégica para formulação de ações;
- Grupos de Mulheres como forma de inserção social e econômica pela capacitação para o artesanato;
- Estreitar e melhorar as relações organizacionais entre SEASC e artesãos, em especial, uma maior proximidade e definir estratégias específicas para as associações e/ou grupos de trabalho;
- Melhorar as relações interpessoais entre artesãos x artesãos;
- Fomentar as relações profissionais e de confiança entre artesãos x artesãos e artesãos x SEASC para projetos em comum;

- Dar uma ênfase nos processos para maior adesão e participação nas ações gratuitas ofertadas;

- Processos (estrutura dos processos):

- Processos de sustentabilidade e competitividade atrelados ao conceito de valor;
- Processo de aprendizado contínuo e oferecimento de qualificação;
- Processo de elementos de estética, design, identidade visual e melhoria do produto por meio de assessoria e consultoria;
- Processo de capacitação para concepção de peças com qualidade, variedade e novidades;
- Processo de desenvolvimento de linhas de artesanato mais elaboradas de cunho cultural, artístico e autoral;
- Processo de qualificação da equipe da SEASC e desenvolvimento de espaços apropriados para atendimento aos artesãos e comercialização;
- Processo de comunicação organizacional;
- Processo de programação e cronograma de atendimento interno e visitação da consultora de artesanato da SEASC;
- Processo de projetos do artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto;
- Processo de incentivo ao uso do comércio pela internet;
- Processo de construção de um banco de dados de fornecedores de matéria prima;
- Processo de planejamento, execução e acompanhamento das ações dando suporte às estratégias formuladas;

- Resultados (avaliação de resultados):

- Medição por meio do desempenho de artesãos, associações e/ou grupos de trabalho e grupos de mulheres com indicativos de melhoria social e econômica;
- Critérios de avaliação de resultados: Empreendedorismo, progresso nas condições de vida, geração de trabalho e renda, melhoria na autoestima e inclusão social;

A dimensão **Ações** do modelo de gestão que se refere á disposição das ações identificadas na pesquisa nos gestores e colaboradores da SEASC e dos artesãos credenciados, igualmente as ações sugeridas pelo pesquisador estão apresentadas no próximo objetivo.

Por fim, no último objetivo específico, procurou-se propor as ações que contribuam para a gestão do artesanato pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó. Neste quesito, na percepção dos pesquisados á SEASC: que ela deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados (7,0%) falta a SEASC dar mais apoio e

ter maior presença na associação (4,3%), SEASC tem condições de melhorar o seu trabalho atual (3,9%), falta a SEASC proporcionar para a Feira do Artesanato uma estrutura física com cobertura para o artesão e clientes (3,5%), a Prefeitura de Chapecó deveria aumentar os recursos financeiros ao artesanato para a SEASC (3,1%), falta a SEASC proporcionar uma maior divulgação da feira, dos artesãos e seus trabalhos (3,1%), falta a SEASC fazer uma maior divulgação do artesanato indígena em Chapecó (3,1%), falta a SEASC melhorar os benefícios para as associações (2,3%), falta a SEASC fazer visitas aos artesãos para auxiliar e conhecer sua realidade (2,3%), a SEASC deveria realizar novas feiras permanentes de artesanato em Chapecó (1,9%), SEASC disponibiliza feira do artesanato sem necessidade do artesão pagar por espaço comercial (1,9%) e a SEASC disponibiliza cursos de artesanato sem custos para os artesãos (1,9%). Os gestores e colaboradores da Secretaria de Assistência Social elencaram as principais ações a serem implementadas para existir um artesanato sustentável e competitivo na organização, nota-se: (a) ter um programa do artesanato votado e aprovado pelos vereadores com orçamento e diretrizes próprias, (b) possuir uma equipe qualificada disponibilizando um atendimento individual de assessoria e consultoria técnica, (c) disponibilidade de um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento, (d) criação do site dos artesãos de Chapecó para expor seus trabalhos, informações e dados de contato, (e) aumentar a parceria e sinergia da SEASC com outras Secretarias do município em prol do artesanato e (f) desenvolver o artesão para o empreendedorismo, preparando ele para sua formalização como negócio, cada variável com 11,8% dos apontamentos. Ao analisar os fundamentos teóricos utilizados neste estudo e ao reunir diversas observações por vivenciar os conhecimentos do universo dos pesquisados e a área estudada, coloca-se como ações propostas pelo pesquisador que possam colaborar na gestão do artesanato pela SEASC: (a) banco de ideias e projetos de artesanato para uso comum dos artesãos, (b) workshop de projetos artesanais com artesãos com tipologias de artesanato em comum, (c) sala de vídeo-treinamento com cursos de artesanato existentes na internet via vídeo com baixo custo, (d) instituir o Selo Verde Artesanato SEASC para peças artesanais com elementos de sustentabilidade e o Selo Cultural Artesanato SEASC para o artesanato com identidade visual cultural e cunho autoral, (e) campanha de criação de Micro Empreendedor Individual (MEI), (f) publicação de um portfólio do artesanato pela SEASC com informações, dados e imagens do artesanato chapecoense para utilizar no turismo de

negócios na cidade, (g) estudo para construção de um totem de identificação de divulgação do local da Feira do Artesanato no Calçadão.

É manifesto que esta pesquisa alcançou seu propósito em responder a questão do estudo: quais são as características necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC? Tal mostra se dá pelos componentes verificados na pesquisa pertinente ao objetivo específico 3 e 4 explanado nas considerações finais.

A inserção dos conceitos de sustentabilidade e competitividade no contexto do artesanato tem uma percepção positiva e favorável conforme os dados da pesquisa executada. A aplicação do modelo de gestão pode ser relevante na contribuição da gestão da Secretaria de Assistência Social de Chapecó na consecução de suas estratégias, objetivos e resultados.

Este estudo fornece os subsídios que o modelo de gestão pode proporcionar ao artesanato, seus artesãos e nas organizações responsáveis pela coordenação dessa atividade em prol de seu desenvolvimento. Outra contribuição é a estrutura da pesquisa e a riqueza de informações e dados que foram levantados junto aos artesãos e membros das entidades. Tais qualidades do método e da pesquisa realizada no estudo, que podem ser replicados ou adaptados em outros ambientes onde coexiste o artesanato e uma organização coordenadora.

Entre os seus princípios, o modelo de gestão sugerido almeja fazer uma interface entre os atores e produtos artesanais tradicionais, os aspectos econômicos, sociais e culturais da organização e sua inserção em mercados em transformação. Compor uma metodologia agregando os conceitos de sustentabilidade e competitividade com intuito de apoiar a gestão do artesanato no município. Apresentar novas possibilidades de um modelo de gestão para um artesanato sustentável e competitivo a fim de promover o empreendedorismo individual e coletivo e proporcionar melhores condições de inserção mercadológica. Um modelo de gestão que visa colaborar com a *performance* da gestão dos grupos de artesãos pela Secretaria de Assistência Social de Chapecó - SC. Contudo, tal modelo, após devidamente tratado com as revisões e validações pertinentes pode admitir outras utilizações, responsabilidades e aproveitamentos, não apenas neste âmbito específico, mas em outros ambientes que envolvem o artesanato.

As limitações deste estudo estão relacionadas ao fato da pesquisa ter sido empregada para avaliar unicamente uma entidade: a Secretaria de Assistência Social de

Chapecó – SC, bem como, a pesquisa aplicada para seus gestores, colaboradores e artesãos credenciados. Tal fato pode afetar as conclusões apontadas neste estudo ao analisar outras realidades com diferentes grupos de artesãos ou entidades envolvidas com a atividade, que podem apresentar resultados díspares à mesma pesquisa. Apesar das precauções da metodologia de pesquisa, inclusive do pré-teste do questionário, algumas limitações podem ser ponderadas no tratamento dos dados primários coletados devido as possíveis interpretações diferentes das questões na aplicação dos questionários, em especial, aos respondentes que o fizeram sem a presença do pesquisador para esclarecer alguma imprecisão. Os resultados da pesquisa qualitativa são interpretativos e podem conter equívocos de interpretação nos dados e informações coletados e posicionamentos pessoais baseados na percepção dos pesquisados que avalizaram os resultados.

Apresenta-se como sugestões, a possibilidade de validar o modelo e aplicar o referido estudo, inclusive, ao realizar a pesquisa, em diferentes organizações e grupos de artesãos, a fim de legitimar o modelo e resultados sob outras realidades. Incluir em futuros trabalhos a admissão de novos grupos para análise na pesquisa, como por exemplo: os clientes ou consumidores de artesanato, comerciantes ou lojistas que revendem os artefatos e de fornecedores de matéria prima para os artesãos. Dessa forma, pode-se ampliar a análise de todo contexto que aborda a gestão do artesanato sob a influência de todas as pessoas chave. Por fim, desenvolver novos estudos no sentido de refinar o modelo de gestão apresentado ao agregar soluções e métodos estatísticos mais robustos, para potencializar avanços na análise dos resultados para esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES JÚNIOR, M. D.; FONTENELE, R. E. S. Estratégias de gestão para a sustentabilidade de organizações do terceiro setor – Um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka. **IV Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**. Recife. Junho de 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES262.pdf> Acesso em: 23 abr. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda, 2002.

BARNEY, J. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99 – 120, 1991.

BARROS, J. **Diversidade cultural: da proteção à promoção**. Belo Horizonte. Editora Autêntica. 2008.

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

BARROSO NETO, E. **O que é artesanato?** Fórum Brasileiro de Economia Solidária. N.I. Disponível em <http://www.fb.es.org.br/biblioteca22/artesanato_mod1.pdf> Acesso em: 24 jul. 2014.

_____. *Design, identidade cultural e artesanato*. **Primeira Jornada Iberoamericana de Design no Artesanato**. Fortaleza 1999 in. Disponível em: <<http://www.eduardobarroso.com.br/artigos.htm>> Acesso em: 24 jul. 2014.

BLOG GESTÃO DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (www.gestaouan.blogspot.com.br). **Ciclo PDCA**. Figura. 31 jan. 2014. Disponível em: <<http://gestaouan.blogspot.com.br/2014/02/ciclo-pdca.html>> Acesso em 29 jun. 2016.

BLOG PMG&E – PRODUZINDO MENTES GESTORAS E EMPREENDEDORAS (www.pmgee.blogspot.com.br). **Matriz GUT**. Figura. 23 jun. 2013. Disponível em: <<http://pmgee.blogspot.com.br/2013/06/matriz-gut.html>> Acesso em 29 jun. 2016.

BLOG REDUÇÃO DE CUSTOS (www.reducaocustos.blogspot.com.br). **Redução de custos – benchmarking: aplicação do benchmarking**. Figura. 22 abr. 2013. Disponível em: <<http://reducaocustos.blogspot.com.br/2011/09/reducao-de-custos-benchmarking.html#.V3Vc5fkrLIU>> Acesso em 29 jun. 2016.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. Site na internet Instituto Ethos. 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.UIliLFBQFqV>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

BOTELHO, V. S. **Design e artesanato**: um estudo comparativo sobre modelos de intervenção. (Monografia Graduação Conclusão Curso *Design*), Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005. Disponível em: <http://www.oimaginario.com.br/site/wpcontent/uploads/Estudo_comparativo_modelos_intervencao%20-%20Vinicius%20Botelho.pdf> Acesso em: 14 jan. 2015.

BOURDIEU, P.. O Capital social – Notas Provisórias. In: NOGUEIRA, M. A. e CATANI, A. (org.). **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1980.

BRAGA, B. **Desenvolvimento sustentável**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2009.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Portaria nº 29 de 05 de outubro de 2010**. Estabelece a base conceitual do artesanato brasileiro para padronizar e estabelecer os parâmetros de atuação do Programa do Artesanato Brasileiro - PAB em todo o território nacional. Secretaria de Comércio e Serviços. MDIC. Diário Oficial, da União. Brasília. Nº 192, 06 de outubro de 2010 a. Seção 1. Disponível em: <<http://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=221568>> Acesso em: 24 jul. 2014.

BRAULE, R. Estatística aplicada com *Excel*: para cursos de administração e economia. 11ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. Indicadores de sustentabilidade. In: ALBUQUERQUE, J. de L. **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Sistemas agroindustriais. In. CALLADO, A. A. C. (Org). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo, PADR. Atlas. 2011.

CANCLINI, N.G. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo. Brasiliense, 1982. 150 p.

CARVALHO, H. C. B. de. **Artesanato de caixeta em São Sebastião – SP**. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba, 2001. 143 p. : il.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo. Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. (orgs) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003.

CASTRO, M.; SANTOS, F. C. A; SILVA, E. M. **A relação entre prioridades competitivas e indicadores de desempenho**: Survey em Empresas Moveleiras. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11. 2008. São Paulo. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/mercado/documento.2008-1215.0732827972/at_download/arquivo> Acesso em: 05 jul. 2014.

CATELLI, A. (Org.). **GECON – gestão econômica**. São Paulo: Coletânea de trabalhos de pós-graduação FEA/USP. 1995.

CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E. S. **Gestão econômica de investimentos em ativos fixos**. Revista Contabilidade e Finanças. FEA/USP. ano XIV, nº 31, jan/abr 2003, pp. 26-44.

COHEN, E. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1993.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2002.

D'ÁVILA, J.S. O artesão tradicional e seu papel na sociedade contemporânea. In: RIBEIRO, B. (Org.). **O artesão tradicional e seu papel na sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: FUNARTE, 164 p. 1984.

DEGEN, P. J. ; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage. 2ª. ed. 2000.

DOWNING, D.; CLARK, J. Estatística aplicada, tradução: Alfredo Alves de Farias, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DUARTE, M. de F.; SILVA, A. L. **A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense**. 2013. p. 27, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), ISSN 1677-7387. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11058/>> Acesso em: 07 jul. 2014.

ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium**. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.

_____. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo. Makron Books, 2001.

EVANS, P. Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. In: **World Development Journal**. v. 24, n.6. Elsevier Science Ltda, Great Britain, 1996.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 2000.

FERREIRA, A.B. de H. **Dicionário Aurélio: dicionário da língua portuguesa; coordenação de edição Marina Baird Ferreira; equipe de lexicografia: Margarida dos Anjos; 7a ed. Curitiba; Positivo; 2008.**

FLICK, U. Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? **Journal for the Theory of Social Behavior**. n. 22, p. 175-197. 1992.

FREEMAN, C. S. **Economia do artesanato**, 2011. Disponível em: <<http://clairesf.wordpress.com/artigos-2/economia-do-artesanato/>> Acesso em: 07 jul. 2014.

FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 4, Out-Dez. 2000, p.84-102. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000_086_RAUSP.pdf> Acesso em: 10 ago. 2014.

FREITAS, A. L. C. **Design e artesanato: uma experiência de inserção da metodologia de projeto de produto**. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil, 2006.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUKUYAMA, F. “Capital Social” in HARRISON, L. E.; HUNTINGTON, S. P. **A Cultura importa**. São Paulo, Record, 2001.

GERMAIN, R.; DROGE, C.; CHRISTENSEN, W. The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. **Journal of Operations Management**, Columbia, v. 19, n. 4, p. 453-469, jul. 2001.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade). FEA-USP, São Paulo, 1989.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1983. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v16n1/08.pdf>> Acesso em: 05 jul. 2014.

HAGUENAUER, L., FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a Economia Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HARTLEY, J.F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C. e SIMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HELPHAT, C.E. *et. al.* **Dynamic capabilities – understanding strategic change in organizations**. Maiden, Blackwell Publishing, 2009.

HOLANDA, N. **Avaliação de Programas. Conceitos básicos sobre a avaliação**. “ex post” de programas e projetos. São Paulo/Fortaleza: Editora ABC, 2006.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Distribuição espacial da atividade artesanal segundo a pesquisa de informações básicas municipais Munic/2009 do IBGE**: Acordo de Cooperação Técnica IPEA/MDIC, 2012, Brasília, p. 8, 34, Fev.2012.

LEITE, R. P. **Modos de vida e produção artesanal**: entre preservar e consumir. In: CAVALCANTI, C. (Ed.). *Olhares Itinerantes: reflexões sobre o artesanato e consumo da tradição*. São Paulo, Central ArteSol, 2005.

LEMONS, M. E. S. **O artesanato como alternativa de trabalho e renda**: subsídios para avaliação do programa estadual do desenvolvimento do artesanato no município de Aquiraz - CE. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Ceará. Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas. Fortaleza, 2011.

LEVINE, D.M. *et. al.* *Estatística: teoria e aplicações*: tradução: Teresa Cristina Padilha de Souza, Rio de Janeiro, LTC, 2008.

LIMA, R.G. **Artesanato**: cinco pontos para discussão. 2005. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/portal/baixaFcdAnexo.do?id=569>> : Acesso em: 02 jul. 2014.

LIRA, W.S., GONÇALVES, G.A.C., CANDIDO, G.A. Alianças estratégicas para o desenvolvimento sustentável. 2007. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, 19 (2): 217-232, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sn/v19n2/a14v19n2.pdf>>: Acesso em: 04 jul.2014.

LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo. Editora Atlas. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L., **Estratégias, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações**: uma análise arquetípica. RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a02.pdf>> Acesso em: 28 jul. 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.S. da., **Competitividade organizacional**: uma tentativa de reconstrução analítica. Revista Organizações & Sociedade, v. 4, n. 7, Dezembro, 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a03v14ns.pdf>> Acesso em: 28 jul. 2014.

MALHORTA, N.K. **Pesquisa de Marketing** – uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTZ, A.C., SHENHAR, A.J.; REILLY, R.R. Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, London, v. 36, n. 2, p. 187-204, apr. 2003.

MAÑAS, A. V. Inovação e competitividade: Um enfoque na qualidade. In: OLIVEIRA, O J. (Org). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MANCE, E. A. **A Revolução das redes de colaboração solidária**. Apresentado no Encontro Internacional de Ecônomas Salesianas, Sevilha Espanha, 2005.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. (In) Maria Cristina Marquezine, Maria Melo Almeida, Sadao Omote (orgs.). Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina. Eduel. 2003. p. 11-23. Disponível em:
<http://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Consideracoes_sobre_a_elaboracao_do_roteiro.pdf> Acesso em: 08 ago. 2014.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunicações criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro. Editora E-Papers, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo. Atlas, 7ª ed. 2008.

_____. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo, Atlas, 7ª ed., 2011.

MARTINS, S. **Contribuição ao estudo científico do artesanato**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 1973.

MASCÊNE, D. C; TEDESCHI, M. **Termo de Referência**: atuação do Sistema SEBRAE no artesanato. SEBRAE: Brasília, 2010.

MCKINSEY & COMPANY; Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis** – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social Corporativa**: O caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo de estratégia**. Porto Alegre. Bookman. 2001.

MORAES SOBRINHO *et.al.* O papel do estado no desenvolvimento regional: análise das políticas públicas voltadas ao artesanato na cidade de Lajes Pintadas – Rio Grande

do Norte. In: **V Encontro Nacional de Administração Pública e Governo (ENAPG)**, 2012, Salvador. Anais eletrônicos. Bahia: ANPAD, 2012.

MORAES SOBRINHO, J; HELAL, D. H. A implementação de políticas públicas voltadas ao artesanato: Análise do Programa de Artesanato da Paraíba. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD**, 2014, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014.

MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: a dynamic approach. In: BRENNER, M., BROWN, J., CARTER, D. (Org.) **The Research Interview, Uses and Approaches**. London. Academy Press. 1985. p. 115-146.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 224p.

NALEBUFF, J; BRANDENBURGER, A. M.. **Co-opetição: 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. A estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

NOVAES, R. Juventude, exclusão e inclusão social: aspectos e controvérsias de um debate em curso. In: FREITAS, M. V. de; PAPA, F. de C. (Org.). **Políticas Públicas: juventude em pauta**. São Paulo: Cortez, 2008.

OSGOOD, C. E.; SUCI, G. J.; TANNENBAUM, P. H. **The measurement of meaning**. University of Illinois: Urbana, 1957.

PANEBIANCO, A. **Modelos de partido**. Madri: Alianza Editorial, 1990.

PATTON, M.Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2nd ed., Sage, Newbury Park, CA. 1990.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York, 1959.

PEREIRA, C. A. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica**. São Paulo, 1993. Dissertação de Mestrado. Econ. Adm. da Universidade de São Paulo.

PEREIRA, C.J.C. **Artesanato: definições, evolução e ação do Ministério do Trabalho; o programa nacional de desenvolvimento do artesanato**. Brasília: MTB, 153 p. 1979.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PORTER; M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. 12. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. n. 3, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

RIBEIRO, B.G. Artesanato indígena: para quê, para quem? In: RIBEIRO, B.G. (Org.) **O papel do artesão na sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: FUNARTE, 164 p., 1984.

RICHARDSON, R.J. *et. al.* **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3ª.ed. São Paulo, Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Chapter 1 “Introduction to Management and Organizations”, Chapter 2 “Management History”, Chapter 3 “Organizational Culture and Environment” and Chapter 4 “Global Environment”**, in Management(tenth Edition), Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUEZ, V.R. M. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RUDIO, F. V. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 23, issue 8, p. 769-780, 2002.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro. Garamond, 2003.

_____. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, n.18, p.23-49, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a02v1851.pdf>> Acesso em 25 ago. 2015.

_____. **Trabalho decente – a ponte entre o econômico e o social**. Revista IPEA. Ano. 1, Edição 2, p. 1-10, 2004a Disponível em:<http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/trabalho_decente_a_ponte_entre_o_economico_e_o_social.pdf> Acesso em 25 ago. 2015.

_____. **Rumo a ecossocioeconomia**. Teoria e prática do desenvolvimento. FREIRE, Paulo (org.). São Paulo. Cortez, 2007.

_____. **Desenvolvimento**: includente, sustentável sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAFAR, G.H., CASTRO, C.G. As contribuições das experiências com projetos artesanais para o desenvolvimento da criatividade e do conhecimento das empresas. In: **Revista Design, Arte, Moda e Tecnologia**. São Paulo. Faculdades Anhembí Morumbi, 7. ed. nov.2011. Disponível em: <<http://sitios.anhembibr.com.br/damt/arquivos/26.pdf>> Acesso em: 23 jul. 2014.

SAMPIERI, R.H. *et. al.* **Metodología de la investigación**. Mexico, McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, A. R. *et al.* **Gestão do conhecimento**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I.; GONÇALVES, M. A. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: um estudo de caso. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 78-84, out./dez 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a09.pdf>> Acesso em: 07 jun. 2015.

SCHINDLER, A.; NAIGEBORIN, V. **Empreendedorismo social e desenvolvimento**. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

SEBRAE, **Cooperar para competir** – o novo desafio da competitividade. Movimento Brasil Competitivo (MBC). Organizado por: José Fernando Mattos; Marcello Vernet de Beltrand e Roberto Sarquis Berté. Porto Alegre: MBC/SEBRAE, 2002.

_____. **Programa SEBRAE do Artesanato** – Termo de Referência. SEBRAE, Equipe Técnica do Programa SEBRAE do Artesanato, 2004. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/83B80234261B3CD683257249004FEBEF/\\$File/NT00034A92.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/83B80234261B3CD683257249004FEBEF/$File/NT00034A92.pdf)> Acesso em: 22 mai. 2015.

_____. **Artesanato: um negócio genuinamente brasileiro**. Brasília: SEBRAE, v. 1, n. 1, 2008.

_____. **Resposta Técnica - Artesanato Sustentável**. SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Estudos%20e%20Pesquisas/2014_05_25_RT_Fevereiro_Sustentabilidade_pdf.pdf> Acesso em: 21 mai. 2015.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: Instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo, 23^a ed. Cortez, 2007.

SILVA, H. M. **Por uma teorização das organizações de produção artesanal: habilidades produtivas nos caminhos singulares do Rio de Janeiro**. 2006. 180 p. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV, Rio de Janeiro – RJ, 2006.

SITE CONTÁBEIS (www.contabeis.com.br). **Ciclo da auditoria interna baseada em processos: plano de ação 5W 2H**. Figura. 02 set. 2014. Disponível em: <

<http://www.contabeis.com.br/artigos/1985/ciclo-da-auditoria-interna-baseada-em-processos/>> Acesso em 29 jun. 2016.

SITE PORTAL ADMINISTRAÇÃO (www.portal-administracao.com). **Análise SWOT – conceito e aplicação** – etapas para realização da análise SWOT. Figura. 2016. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em 28 Jun. 2016.

_____. **Administração geral – conceitos e funções**: funções da Administração geral. Figura. 2016. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2013/10/administracao-geral-especial.html>> Acesso em 29 jun. 2016.

SITE TOTAL QUALIDADE (www.totalqualidade.com.br). **Tipo de brainstorming para geração de ideias** – etapas de um brainstorming. Figura. 2016. Disponível em: <<http://www.totalqualidade.com.br/2010/06/brainstorming-para-geracao-de-ideias.html>> Acesso em 29 jun. 2016.

SITE UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ VIRTUAL (www.vdl.ufc.br) . **Ambiente das organizações**. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.582. Figura. 2016. Disponível em: <www.vdl.ufc.br/solar/aula_link/bagp/A_a_H/Administracao_Estrategica/aula_02-9970/04.html> Acesso em 29 jun. 2016.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**, 2.ed.São Paulo: Atlas,2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. **Dynamics capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal. v. 18, n. 7, 1997.

TODD, P.A., McKEEN, J.D., GALLUPE, R.B. **The evolution of IS job skills: a content analysis of IS job advertisements from 1970 to 1990**. MIS Quarterly. p. 1-24. 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

UNESCO. **Simposio Internacional sobre “la Artesania y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera”**. Informe Final. Manila – Filipinas, 1997, p.7. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001114/111488s.pdf>> Acesso em: 05 de jul. 2014.

USAID - UNITED STATES AGENCY INTERNATIONAL DEVELOPMENT. **Global market assessment for handicrafts**. 2006. v. 1, final draft. p. 1. Disponível em: <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADN210.pdf > Acesso em: 07 jul. 2014.

_____. **Aid to artisans: Building profitable craft businesses**. 2009. p. 1,2. Disponível em: <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadv427.pdf> Acesso em: 07 jul. 2014.

VASCONCELOS, N. P. **Manual para edição de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Fiúza, 2002.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, p. 20 – 37, 2000.

VOGUEL, D. **Feito a mãos**: o artesanato de Santa Catarina. Florianópolis. Editora Tempo Editorial, p. 7, 9. 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre. Bookmann, 2010.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YUNUS, M.; JOLIS, A.. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista preliminar para levantamento das variáveis de análise com os gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC
 UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



Somos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc (Mestrado Profissional em Administração) e estamos fazendo uma pesquisa que tem como objetivo geral: **Identificar as características necessárias para um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.** Esta pesquisa tem exclusivamente finalidade de estudo acadêmico e científico. Considerando sua importância neste processo, gostaríamos de convidá-la a participar deste estudo na qualidade de entrevistada. As informações prestadas são confidenciais. A pesquisa não lhe traz qualquer prejuízo e estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Suas respostas serão muito importantes para o avanço de nossa pesquisa e iremos disponibilizar o artigo resultante desta pesquisa de forma consolidada. Muito obrigado!

Aluno: Anderson Aquiles Viana Leite, Fone: (49) 9802-3500. Orientadora: Profª. Dra. Simone Sehnem, Fone: (49) 9998-8832 ou (49) 3319-2625.

O Sr (a) autoriza a gravar? a) Sim b) Não.

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- Nome do entrevistado:
- Idade:
- Formação (nível de escolaridade):
- Tempo na organização/trabalho:
- Função que ocupa:
- Quais são suas atribuições dentro da organização?

BLOCO B – LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE

- 1- Comente como iniciou suas atividades na SEASC.
- 2- Fale sobre como é efetuada a gestão do artesanato na SEASC atualmente.
- 3- Comente sobre as principais dificuldades encontradas para fazer a gestão do artesanato na SEASC.
- 4- Comente sobre os elementos que na sua percepção são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato da SEASC.
- 5- Mencione os elementos que na sua percepção são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó?
- 6- Destaque os elementos que na sua percepção são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista aos gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



Somos da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc (Mestrado Profissional em Administração) e estamos fazendo uma pesquisa que tem como objetivo geral: **Identificar as características necessárias para um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.** Esta pesquisa tem exclusivamente finalidade de estudo acadêmico e científico. Considerando sua importância neste processo, gostaríamos de convidá-la a participar deste estudo na qualidade de entrevistada. As informações prestadas são confidenciais. A pesquisa não lhe traz qualquer prejuízo e estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Suas respostas serão muito importantes para o avanço de nossa pesquisa e iremos disponibilizar o artigo resultante desta pesquisa de forma consolidada. Muito obrigado!

Aluno: Anderson Aquiles Viana Leite, Fone: 49.9802-3500. Orientadora: Profª. Dra. Simone Sehnem, Fone: (49) 9998-8832 ou (49)3319-2625.

O Sr (a) autoriza a gravar? a) Sim b) Não.

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- Nome do entrevistado:
- Idade:
- Formação (nível de escolaridade):
- Tempo na organização/trabalho:
- Função que ocupa:
- Quais são suas atribuições dentro da organização?

BLOCO B - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO

A intenção deste estudo é identificar as características envolvendo seus principais pontos, como: Gestão, Artesanato, Sustentabilidade e Competitividade. Perfazendo a proposição de um Modelo de Gestão ao artesanato gerenciado pela Secretaria.

- Na sua percepção, quais os elementos mais importantes a serem desenvolvidos para a realização da gestão do artesanato, no que se refere:

- a) Organização
- b) Estrutura
- c) Estratégia
- d) Direção

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC ao Artesanato, no que se refere:

- a) Artesão
- b) Trabalho Manual
- c) Capital Social (Conjunto de recursos que estão ligados à posse de uma rede durável de relações/grupo)
- d) Coopetição (Cooperação alinhada à competição)

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para tornar o artesanato sustentável, no que se refere:

- a) Âmbito Social
- b) Âmbito Ambiental
- c) Âmbito Territorial
- d) Âmbito Econômico
- e) Âmbito Político

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para aumentar a competitividade do artesanato, no que se refere:

- a) Capacidade de Produção
- b) Mercados
- c) Comercialização
- d) Agregação de Valor

- Na sua percepção, de que forma a proposição de um modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela SEASC, poderia colaborar no que se refere:

- Valores
- Relações
- Processos
- Ações
- Resultados

BLOCO C - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

- Na sua percepção, sugere algumas estratégias ou ações que poderiam ser implementadas pela Secretaria para a atividade artesanal para torná-la sustentável e competitiva?

APÊNDICE C

Questionário aplicado junto aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC.

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO



Somos da Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc (Mestrado Profissional de Administração) e estamos fazendo uma pesquisa que tem como objetivo geral: **Identificar as características necessárias para um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.** Esta pesquisa tem exclusivamente finalidade de estudo acadêmico e científico. Considerando sua importância neste processo, gostaríamos de convidá-la a participar deste estudo na qualidade de entrevistada. As informações prestadas são confidenciais e sua identidade não será revelada. A pesquisa não lhe traz qualquer prejuízo e estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Suas respostas serão muito importantes para o avanço de nossa pesquisa e iremos disponibilizar o artigo resultante desta pesquisa de forma consolidada. Muito obrigado!

Aluno: Anderson Aquiles Viana Leite, Fone: (49) 9802-3500. Orientadora: Prof^ª. Dra. Simone Sehnem, Fone: (49) 9998-8832 ou (49) ou 3319-2625.

Objetivo: O questionário será empregado como uma ferramenta para identificar as características necessárias para um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó.

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO: Data da entrevista:

1 – Sexo:

- 1- Masculino
- 2- Feminino

2– Qual sua Faixa Etária:

- 1- Até 19 anos
- 2- De 20 a 29 anos
- 3- De 30 anos a 39 anos
- 4- De 40 anos a 49 anos
- 5- De 50 a 59 anos
- 6- Acima de 60 anos

3 – Estado Civil:

- 1- Solteiro
- 2- Casado
- 3- Divorciado
- 4- Viúvo
- 5- União Estável

4 – Escolaridade:

- 1- Ensino Fundamental Incompleto
- 2- Ensino Fundamental Completo
- 3- Ensino Médio Incompleto
- 4- Ensino Médio Completo
- 5- Ensino Superior Incompleto
- 6- Ensino Superior Completo

5 – Exerce outra profissão, além do artesanato:

- 1- Sim
- 2- Não

Se respondeu Sim esta pergunta. Responda a próxima pergunta.

6 - Quanto o Artesanato representa de sua renda total?

- 1- Até 25% da minha renda total
- 2- Entre 25% a 50% da minha renda total
- 3- Entre 50% a 75% da minha renda total
- 4- Acima de 75% da minha renda total

7 – Quanto tempo você trabalha como artesão:

- 1- Menos de 1 ano
- 2- Entre 1 a 5 anos
- 3- Entre 6 a 10 anos
- 4- Entre 11 a 15 anos
- 5- Acima de 15 anos

8 – Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias):

- 1- 1 dia

- 2- () 2 dias
- 3- () 3 dias
- 4- () 4 dias
- 5- () 5 dias
- 6- () 6 dias
- 7- () 7 dias

9- Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia):

- 1- () Menos de 2 horas diárias
- 2- () Entre 2 a 4 horas diárias
- 3- () Entre 5 a 8 horas diárias
- 4- () Mais de 8 horas diárias

10 – Qual sua principal fonte de renda:

- 1- () Artesanato
- 2- () Outro trabalho
- 3- () Aposentadoria/Pensão
- 4- () Rendimentos provenientes de aluguel
- 5- () Apoio Social - Bolsa família
- 6- () Apoio financeiro da família
- 7- () Outro tipo de atividade: _____

11 – Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)?

- 1- () Menos de 1 salário mínimo
- 2- () 1 salário mínimo
- 3- () 2 a 4 salários mínimo
- 4- () 5 a 7 salários mínimo
- 5- () Acima de 8 salários mínimos

BLOCO B - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

12 – Como aprendeu a fazer artesanato:

- 1- () Com familiares/amigos
- 2- () Em escola/curso/atelier/livros ou revistas
- 3- () Vendo trabalho de outras pessoas
- 4- () Por iniciativa própria
- 5- () De outra forma: _____

13 – Por que razão aprendeu este ofício:

- 1- () Por gosto próprio
- 2- () Para subsistência
- 3- () Por lazer/ocupar tempo ocioso
- 4- () Por obrigação da família
- 5- () Para seguir tradição
- 6- () Para adquirir novos conhecimentos
- 7- () Doença
- 8- () Outra Razão: _____

14 – Você participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos:

- 1- () Sim
- 2- () Não

15- Você compra materiais para fazer artesanato com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato):

- 1- () Sim
- 2- () Não

16 – Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais?

- 1- () Direto nas residências
- 2- () No comércio do município
- 3- () Loja da associação/ grupo de trabalho
- 4- () Feira do artesanato
- 5- () Internet
- 6- () Outros: _____

17 – Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que (**Nesta questão, assinalar apenas 1 resposta**)?

- 1- () Qualidade do produto
- 2- () Variedade das peças
- 3- () Novidades
- 4- () Preço
- 5- () Disponibilidade do produto
- 6- () Local fácil de encontrar
- 7- () Atendimento cordial
- 8- () Outros: _____

18 – Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais?

- 1- () Internet (site, blog, redes sociais, e-mail)

- 2- () Feiras e eventos
 3- () Panfletos, catálogos ou outro material impresso
 4- () Pequenos anúncios em jornais (Classificados)
 5- () Família e amigos
 6- () Outros: _____

BLOCO C - ESTRATÉGIAS ATUAIS DA GESTÃO DO ARTESANATO

Dê uma nota de 1 a 7 para as seguintes perguntas (sendo que 1 representa que não concorda e 7 que concorda plenamente):

Questões	1	2	3	4	5	6	7
19- Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.							
20- Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato.							
21- Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil.							
22- Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó.							
23- Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar							
24- Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC							
Questões	1	2	3	4	5	6	7
25- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho							
26- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos							
27- Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes							
28- Eu dou a minha opinião para a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para melhorar o trabalho de divulgação e venda do artesanato da associação							
29- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC vem até a minha associação e me ajuda, dá ideias para eu melhorar o meu trabalho							
30- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para aumentar a minha renda do artesanato							
31- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para que eu consiga vender os produtos em diferentes lugares que eu não conhecia antes							
32- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para eu ter metas de produção de certo número de peças artesanais por dia							
33- A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha associação para que eu me sinta mais motivada para desenvolver as atividades do artesanato							

BLOCO D - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A CRIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO.

34- O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo “**Sustentabilidade**” (a Sustentabilidade leva em consideração, na parte Econômica – que é ganhar dinheiro com seu trabalho; na parte Social – valorizar o trabalho das pessoas e na Ambiental - proteção da natureza e reaproveitamento de materiais)?

35- O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo “**Competitividade**” (que significa ganhar dinheiro com seu artesanato e levar em consideração, a qualidade de seu produto, como produz e vende no mercado, tendo um desempenho melhor que seus concorrentes)?

36- A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão?

- 1- () Não
 2- () Pouco
 3- () Sim
 4- () Muito

37- Você apoiaria e participaria mais se a Secretaria de Assistência Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo?

- 1- () Não

- 2- () Pouco
- 3- () Sim
- 4- () Muito

BLOCO E - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

38 – Identifiquem abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal (**Nessa questão, assinalar no máximo três ações que considera mais importante**)?

- 1- () Parceria artesanato e turismo
- 2- () Realização de novas feiras e eventos
- 3- () Site do artesanato do município
- 4- () Local fixo de feira do artesanato
- 5- () Assessoria técnica e de design
- 6- () Capacitação com novos cursos de artesanato
- 7- () Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio (produção, vendas, formação de preços, divulgação)
- 8- () Outras, quais: _____

39 – Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita, mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal (**Nessa questão, assinalar no máximo três ações que considera mais importante**)?

- 1- () Parceria artesanato e turismo
- 2- () Realização de novas feiras e eventos
- 3- () Site do artesanato do município
- 4- () Local fixo de feira do artesanato
- 5- () Assessoria técnica e de design
- 6- () Capacitação com novos cursos de artesanato
- 7- () Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio (produção, vendas, formação de preços, divulgação)
- 8- () Outras, quais: _____

40- Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? Por quê?

- 1- () 1
- 2- () 2
- 3- () 3
- 4- () 4
- 5- () 5
- 6- () 6
- 7- () 7
- 8- () 8
- 9- () 9
- 10- () 10

Muito obrigado!

APÊNDICE D

Classificação, Categorização e Técnicas de Produção Artesanal conforme Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010).

Definição de classificação do artesanato - Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010).

A classificação do produto artesanal está definida conforme a origem, natureza de criação e de produção do artesanato e expressa os valores decorrentes dos modos de produção, das peculiaridades de quem produz e do que o produto potencialmente representa. A classificação do artesanato também determina os valores históricos e culturais do artesanato no tempo e no espaço onde é produzido (BRASIL, 2010, p.28).

Quadro 15: Classificação do Artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.

Classificação	Definição
ARTESANATO INDÍGENA	Resultado do trabalho produzido no seio de comunidades e etnias indígenas, onde se identifica o valor de uso, a relação social e cultural da comunidade. Os produtos, em sua maioria, são resultantes de trabalhos coletivos, incorporados ao cotidiano da vida tribal
ARTESANATOS DE RECICLAGEM	É o resultado do trabalho produzido a partir da utilização de matéria- prima que é reutilizada. A produção do artesanato de reciclagem contribui para a diminuição da extração de recursos naturais, além de desenvolver a conscientização dos cidadãos a respeito do destino de materiais que se destinariam ao lixo.
ARTESANATO TRADICIONAL	Conjunto de artefatos mais expressivos da cultura de um determinado grupo, representativo de suas tradições e incorporados à vida cotidiana, sendo parte integrante e indissociável dos seus usos e costumes. A produção, geralmente de origem familiar ou comunitária, possibilita e favorece a transferência de conhecimentos de técnicas, processos e desenhos originais. Sua importância e valor cultural decorrem do fato de preservar a memória cultural de uma comunidade, transmitida de geração em geração.
ARTESANATO DE REFERÊNCIA CULTURAL	Sua principal característica é o resgate ou releitura de elementos culturais tradicionais da região onde é produzido. Os produtos, em geral, são resultantes de uma intervenção planejada com o objetivo de diversificar os produtos, dinamizar a produção, agregar valor e otimizar custos, preservando os traços culturais com o objetivo de adaptá-lo às exigências do mercado e necessidades do comprador. Os produtos são concebidos a partir de estudos de tendências e de demandas de mercado, revelando-se como um dos mais competitivos do artesanato brasileiro e favorecendo a ampliação da atividade.
ARTESANATO CONTEMPORÂNEO-CONCEITUAL	Objetos resultantes de um projeto deliberado de afirmação de um estilo de vida ou afinidade cultural. A inovação é o elemento principal que distingue este artesanato das demais classificações. Nesta classificação existe uma afirmação sobre estilos de vida e valores.

Fonte: Elaborado do autor (2016)

Seguindo a base conceitual do Programa do Artesanato Brasileiro, o artesanato é estruturado e categorizado pela sua funcionalidade que é conceituada “a partir dos elementos distintivos que qualificam os produtos de acordo com seu uso e destino” (BRASIL, 2010, p.30).

Quadro 16: Categorias do Artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.

Categoria	Definição
ADORNOS E/OU ACESSÓRIOS ADEREÇOS	Objetos que visam complementar a harmonia do conjunto, tanto no vestuário feminino quanto no masculino. No artesanato normalmente estão inseridos no contexto da moda, compreendendo as jóias, bijuterias, cintos, bolsas, fitas, entre outros.
DECORATIVO	A principal característica do objeto decorativo é ornamentar ambientes, dispendo formas e cores.
EDUCATIVO	Objetos, geralmente em forma de jogos, que propõem metodologias inovadoras, em

	contextos de ensino-aprendizagem de abordagem interacionista, e que visam atuar na capacidade do usuário de se modificar, de aprender novas habilidades e assimilar novos conhecimentos.
LÚDICO	Objetos produzidos para o entretenimento e representação do imaginário popular, que tem por finalidade facilitar e tornar aprendizagem prazerosa, além de desenvolver a capacidade criadora e cognitiva. Normalmente se apresentam em forma de jogos, bonecos, máscaras, berimbaus, instrumentos de percussão e brinquedos.
RELIGIOSO/MÍSTICO	Peças que buscam traduzir uma crença ou um conjunto de crenças relacionadas aos cultos e folclore e com aquilo que o artesão considera como: sobrenatural, divino e sagrado. Exemplos: amuletos, imagens, altares, oratórios, mandalas, entre outros.
UTILITÁRIO	Peças produzidas para satisfazer as necessidades dos seres humanos sejam no trabalho ou na atividade doméstica. Peças cujo valor é determinado pela importância funcional e não por seu valor simbólico.
PROFANO	Objetos artesanais e/ou de arte popular, que retratam cenas do cotidiano do homem ou animal voltado para sexualidade.
LEMBRANÇAS / SOUVENIR	Objetos representativos de uma região ou evento, adquiridos ou distribuídos com a finalidade de preservar, resgatar memórias e presentear. A aquisição ou distribuição de lembranças/souvenir é prática comum em várias culturas. Sua confecção e comercialização constituem atividade econômica com interface nos setores de turismo e de serviços, principalmente os relativos à promoção de eventos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Em conformidade com o conteúdo da base conceitual do Programa do Artesanato Brasileiro, as técnicas de produção artesanal consistem:

Num conjunto ordenado de condutas, habilidades e procedimentos, combinado aos meios de produção (máquinas, ferramentas, instalações físicas e fontes de energia e meio de transporte) e materiais, por meio do qual é possível obter-se, voluntariamente, um determinado produto. A técnica artesanal alia forma e função, requerendo destreza manual no emprego das matérias-primas e no uso de ferramentas, conforme saberes variados e com uso limitado de equipamentos automáticos (BRASIL, 2010, p.32).

São 52 tipos de técnicas de produção artesanal, que compõe a descrição do cadastro no sistema de informações cadastrais do artesanato brasileiro – SICAB.

Quadro 17: Técnicas de produção do artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.

Técnicas de Produção Artesanal	Definição
1. AMARRADINHO/PUXADINHO	Consiste em preencher as tramas da talagarça (ou tear) com retalhos, sempre no mesmo sentido. Os retalhos são inseridos na trama e presos com um nó simples, mas firme.
2. ARMARIA DECORATIVA	A técnica de produzir peças decorativas como garruchas e pistolas de dois canos, ambas com munição de espoleta.
3. ARPILHERIA	Técnica de formar figuras da fauna e da flora, com sobras de tecido, aplicadas em alto relevo, sobre outro tecido.
4. BEBIDAS DESTILADAS E BEBIDAS FERMENTADAS	Consistem em misturar essências, frutos e ervas com álcool alimentício, fermentado e destilado para produção de bebidas.
5. BOLEADO	Técnica de transformar material plano em forma boleada. O boleador de metal é aquecido no fogo e ainda quente é colocado sobre o material.
6. BORDADO	Técnica executada sobre tecido ou outro suporte utilizando agulha, linha e bastidores, podendo ser trabalhada com as mãos ou feita em máquinas de pedal ou de motor elétrico. Podendo subdividir em: aberto, aplicação, boa noite, casa de abelha, cheio, corrente ou cadeia, cruz, filé, hardanger, inglês, matiz, ponto caseado ou festonê, rendendê ou renda de dedo ou rendendepe, reto, richelieu, rococó, russo, sombra, vagonite.
7. CARPINTARIA	Técnica que consiste em trabalhar a madeira formando peças de arte, utilitária ou

	decorativa.
8. CARTONAGEM	Técnica que consiste na criação de objetos utilitários e decorativos, confeccionados com papel, papelão e material reciclado (fibras vegetais).
9. CERÂMICA	Consiste no processo de queima da matéria-prima. Podendo subdividir em: faiança, grés, olaria, olaria vidrada, porcelanas, raku, terracota.
10. CESTARIA	Técnica que abrange todas as formas de entrelaçar fibras rígidas, tiras e cipós para a fabricação de cestas ou cestos.
11. CINZELAGEM	Técnica utilizada para criar volumes, relevos e texturas numa chapa metal formando desenhos.
12. COMPOSIÇÃO DE IMAGEM	Consiste em criar desenhos utilizando areia colorida e palhetas específicas em recipiente transparente retratando paisagens, natureza morta, pessoas, símbolos, formas geométricas e imagens.
13. CONFECÇÃO DE BONECOS	Técnica que permite formar bonecos (animais, objetos, peças temáticas, personagens) utilizando tecidos e fibras vegetais.
14. COSTURA	Técnica de trabalho manual que consiste em unir duas ou mais partes de um tecido, pano, couro ou outros materiais, utilizando agulha e linha para produzir peças tais como colchas, toalhas, pano de prato e outros. Podendo subdividir em: patchwork ou quilting ou acolchoamento e fuxico.
15. CUSTOMIZAÇÃO	Consiste em transformar uma peça de roupa ou acessório, bordando, rebordando, rasgando, esgarçando, e reinventando.
16. CROCHÊ	Técnica desenvolvida com o auxílio de agulha especial terminada em gancho e que produz um traçado semelhante ao de uma malha ou de uma renda.
17. CULINÁRIA TÍPICA	Técnicas de misturar, cozer e assar alimentos típicos que revelam costume do lugar e sobre as pessoas que vivem na região.
18. CURTIMENTO OU CURTUME ARTESANAL	Técnica de curtir pele de animal transformando-as em couro.
19. CUTELARIA	Consistem em criar instrumentos de corte, em ações sequenciais para a confecção de lâminas como espadas, adagas, facas, facões, machados, punhais, navalhas e todo tipo de utensílios metálicos de corte.
20. DECOUPAGE OU REVESTIMENTO	A técnica de decoupage consiste na fixação de motivos de papel em objetos, como madeira, metal, papelão, vidros ou outro objeto, aos quais se aplicam várias camadas de verniz. Podendo subdividir em: colagem e papietagem.
21. DOBRADURA	Técnica de dobrar papéis, sem o auxílio de tesoura ou cola em formas representativas de animais, objetos, flores etc.
22. ENTALHE/ESCULTURA	Processo minucioso realizado em material rígido e pesado (madeira ou pedra), cortando ou extraindo o supérfluo até se obter a forma desejada. Podendo subdividir em: lapidação e esmerilhamento
23. ESQUELETIZAÇÃO	Conferir forma de esqueleto. A esqueletização na folha vegetal é a retirada de toda a fibra vegetal, deixando somente as nervuras da folha, utilizando-se soda cáustica.
24. FIAÇÃO	Técnica de cardar a lã de ovelha e passar numa roca para a feitura do fio.
25. FOLHEAÇÃO/DOURAÇÃO (Gilding)	Técnica de decoração de superfícies que utiliza uma camada finíssima de ouro ou material com aparência deste metal.
26. FUNDIÇÃO	Técnica de fundir metais para a preparação de peças artesanais. Podendo subdividir em: filigrana e ourivesaria
27. FUNILARIA/LATOARIA	Reaproveitamento de materiais para produção manual de funil, candeeiro, bacia e brinquedos.
28. GRAVAÇÃO	A gravação é uma imagem, estampa ou qualquer ilustração impressa. Podendo subdividir em: litogravura, pirogravura, xilogravura, gravação em vidro, serigrafia ou silkscreen.
29. INFUSÃO	Preparo de produtos artesanais como sabonetes, utilizando-se essências, álcool de

	cereais, sal marinho, sulfato de magnésio e glicerina, que são manipulados e colocados em fôrmas de diversos modelos e tamanhos, e submetidos à secagem.
30. JATEAMENTO	Técnica de jatear areia em vidro para tornar fosca a figura artesanal e o vidro liso ou o contrário.
31. LUTERIA OU LUTERARIA	Técnica de fazer ou restaurar instrumentos musicais de corda com caixa de ressonância.
32. MAMUCABA	A técnica consiste em transformar um tecido plano ou fibras vegetais em fios e trançá-los, dando a base para a sustentação de punhos de rede.
33. MARCENARIA	Técnica de trabalhar a madeira formando peças de mobiliário, brinquedos e objetos de decoração.
34. MARCHETARIA	Técnica de incrustar, embutir ou aplicar peças recortadas de madeira, marfim, tartaruga, metais, formando desenhos variados.
35. MATELASSÉ	A técnica consiste em juntar três camadas de tecido e prender com costura formando uma estrutura acolchoada.
36. MODELAGEM	Técnica de moldar com as mãos materiais maleáveis, como a cera, gesso e argila, massas sintéticas, resinas, parafina, papel machê ou outro material semelhante, para formar peças inéditas sem o auxílio de formas ou similares.
37. MONTAGEM	Técnica de juntar várias peças artesanais formando uma única cuja produção resulte em peça com apelo cultural.
38. MOSAICO	Técnica de reproduzir um desenho com disposição de pequenos cubos ou placas de pedra, mármore, barro cozido ou vidro colorido sobre uma base, firmados em uma capa de argamassa, cimento e gesso.
39. PINTURA	Consiste em pintar à mão sobre suportes diversos. Podendo subdividir em: aerografia, batique, estamperia, marmorização, pátina, pêsankas, pintura em azulejo, tingidura.
40. PRODUÇÃO DE DOCES	Técnica de preparo de doces a partir de produtos naturais, sem aditivos químicos.
41. RECICLAGEM	É um conjunto de técnicas que tem por finalidade o reaproveitamento de materiais como matéria-prima para um novo produto. Sendo a papel reciclado a técnica em que se utilizam fibras vegetais e papel industrializado comum reciclado, que são entrelaçados resultando em papel semelhante ao oriental.
42. RENDA	Arte de produzir malha. Podendo subdividir em: bilro, frivolitê, gripier, grampada, irlandesa, renascença, macramê, singeleza ou renda turca ou jaguapitã, labirinto ou crivo ou contado, tenerife ou nhanduti ou renda do sol.
43. SECAGEM	Técnica de enxugar ou secar a folha ou fibra vegetal antes da montagem.
44. SELARIA	A técnica envolve o tratamento artesanal do couro, modelagem, costura, entalhes, perfuração, lixamento, rebite e outras variações e a feitura manual de selas.
45. SERRALHERIA	A técnica consiste na transformação de metais em peças artesanais decorativas e utilitárias.
46. TAPEÇARIA	Técnica que consiste na confecção artesanal de um tecido, geralmente encorpado, formado pelo cruzamento de duas estruturas de fios obtidos de fibras flexíveis, como lã ou algodão.
47. TECELAGEM	Técnica de tecer com fios de algodão cru ou outra fibra natural, em teares e ou batelões movidos a pedal ou manual.
48. TINGIMENTO	Consiste na alteração da cor primitiva de um objeto, colorindo-se e dando-se cor por imersão em tinta ou corante.
49. TRANÇADO	Técnica de entrelaçamento de fibras têxteis e vegetais.
50. TRICÔ	Técnica de entrelaçar o fio (de lã ou outra fibra têxtil) por meio de agulhas, de forma organizada, criando-se assim um pano que, por suas características de textura e elasticidade.
51. VIDRADO	Consiste em dar aspecto de vidro a uma matéria-prima in natura revestido- a de

	substância transparente de forma a adquirir aparência vítrea.
52. VITRIFICAÇÃO	Consiste em juntar e prender com rejunte pedaços de vidro compondo imagens para a construção de um objeto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

APÊNDICE E

Conceito de Artesão e Mestre-Artesão, Características dos Profissionais não Enquadrados como Artesãos e Formas de Organização do Artesanato conforme Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010).

Conceito de Artesão, Mestre-Artesão e Características dos Profissionais não Enquadrados como Artesãos conforme Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010).

Seguindo a base conceitual do Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010) conceitua o artesão como:

É o trabalhador que de forma individual exerce um ofício manual, transformando a matéria-prima bruta ou manufaturada em produto acabado. Tem o domínio técnico sobre materiais, ferramentas e processos de produção artesanal na sua especialidade, criando ou produzindo trabalhos que tenham dimensão cultural, utilizando técnica predominantemente manual, podendo contar com o auxílio de equipamentos, desde que não sejam automáticos ou duplicadores de peças (BRASIL, 2010, p.11).

Fundamenta o conceito de mestre-artesão:

Indivíduo que se notabilizou em seu ofício, legitimado pela comunidade que representa e/ou reconhecido pela academia, destacando- se através do repasse de conhecimentos fundamentais da sua atividade para novas gerações (BRASIL, 2010, p.11).

Caracterizam os tipos de profissionais que não se enquadram no conceito de artesão: por suas aptidões serem enquadradas como manufatureiras; as peças produzidas não se enquadram como artesanato ou a sua forma de trabalho é especializada em apenas partes de uma produção de artesanato:

- I – Trabalha de forma industrial, com o predomínio da máquina e da divisão do trabalho, do trabalho assalariado e da produção em série industrial;
- II – Somente realiza um trabalho manual, sem transformação da matéria-prima e fundamentalmente sem desenho próprio, sem qualidade na produção e no acabamento;
- III – Realiza somente uma parte do processo da produção, desconhecendo o restante (BRASIL, 2010, p.11).

Formas de Organização do Artesanato conforme Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010).

Quadro 18: Formas de organização do artesanato conforme Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010.

Formas de Organização	Definição
NÚCLEOS DE ARTESÃOS	É um agrupamento de artesãos, com poucos integrantes, organizado formalmente ou não, com objetivo comum de desenvolver e aprimorar temas pertinentes ao artesanato. São atividades do núcleo, entre outras: o manejo, a produção, a divulgação, a comercialização e o ensino. Eles podem ser classificados em: I – Grupos de produção artesanal – organização informal de artesãos atuando no mesmo segmento artesanal (até duas tipologias); II – Núcleos de produção familiar – A força de trabalho é constituída por membros de uma mesma família, alguns com dedicação integral e outros com dedicação parcial ou esporádica, podendo ser formais ou informais; III – Núcleos mistos – artesãos que trabalham com diferentes matérias- primas e técnicas de produção, que se unem formalmente ou informalmente, para integrar os processos de desenvolvimento de produtos, buscarem benefícios comuns e estabelecer estratégias conjuntas de promoção e comercialização.
ASSOCIAÇÃO	Instituição de direito privado, sem fins lucrativos, constituída com o objetivo de defender e zelar pelos interesses de seus associados. Regidas por estatutos sociais, com uma diretoria eleita em assembléia para períodos regulares. A quantidade de sócios é ilimitada.
COOPERATIVA	Entidade e/ou instituição autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, com número variável de pessoas, não inferior a 20 participantes, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (CLT). O objetivo essencial de uma cooperativa na área do artesanato é a busca de uma maior eficiência na produção com ganho de qualidade e de competitividade em virtude do ganho de escala, pela

	otimização e redução de custos na aquisição de matéria-prima, no beneficiamento, no transporte, na distribuição e venda dos produtos.
SINDICATO	Pessoa jurídica de direito privado que tem base territorial de atuação e são reconhecidas por lei como representante de categorias de trabalhadores ou econômicas (empregadores). A representação sindical constitui um direito fundamental dos trabalhadores e empregadores nos termos do artigo 8º da Constituição Federal de 1988.
FEDERAÇÃO	Organização que congrega outras associações representativas de atividades idênticas, similares ou conexas, podendo ter base regional ou estadual.
CONFEDERAÇÃO	Coligação de federações para um fim comum

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

APÊNDICE F

Conceito da Tipologia dos Materiais Utilizados no Artesanato e Categorização dos Tipos de Matéria-Prima do Artesanato conforme Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010).

Com base no Programa do Artesanato Brasileiro (Portaria SCS/MDIC nº29, de 5 de Outubro de 2010, BRASIL, 2010) a categorização dos materiais utilizados para fazer artesanato é disposta pela Tipologia do Artesanato.

Esta tipologia é significada pela espécie de matéria-prima dominante na peça artesanal e assim são conceituadas:

Denominação dada ao segmento da produção artesanal, que determina a classificação por gênero, utilizando como referência a matéria-prima predominante, bem como sua funcionalidade. No artesanato, considera-se matéria-prima toda substância principal, de origem vegetal, animal ou mineral, utilizada na produção artesanal, que sofre tratamento e/ou transformação de natureza física ou química, resultando em bem de consumo. Ela pode ser utilizada em estado natural, depois de processadas artesanalmente/ industrialmente ou serem decorrentes de processo de reciclagem/reutilização (BRASIL, 2010, p.18).

Quadro 19: Categorização dos tipos de matéria-prima do artesanato.

Matéria-prima natural: de origem animal, vegetal e mineral	
Tipo de Matéria-Prima	Tipo de Aplicação
Areia colorida	Arte de compor imagens com areia colorida em recipientes cristalinos.
Borracha	Compreende a fabricação artesanal que emprega as borrachas naturais, que é o produto consistente adquirido pela coagulação do látex produzidos por algumas plantas. A borracha é um produto natural originário do látex com boa elasticidade, inodoro e não possui resíduos.
Ceras, Parafina, Gesso e Massas	Composição de artefatos a partir de métodos de modelagem: As ceras são matérias-primas flexíveis produzidas por animais e retiradas de vegetais; A parafina é provinda do petróleo; O gesso é uma substância derivada do mineral gipsita, combinado essencialmente de sulfato de cálcio hidratado; As massas são originadas de compostos de materiais, distinguidas pela sua relação pastosa e flexível.
Chifres e Ossos, Dentes e Cascos	Itens em que prevalecem o emprego de chifres, cascos, dentes e ossos como matérias- primas, desde que não sendo de espécies de natureza da lista oficial da fauna nacional e internacional ameaçada de extinção e liberação órgão ambiental do Estado.
Conchas e Escamas de Peixes	Distinguida pelo uso dos variados tipos de conchas e escamas de peixes.
Couro, Peles, Penas, Casacas de Ovos e Crina de Cavalo	Itens trabalhados com couro, que é a pele curtida de animais, peles, penas, cascas de ovos e crina de cavalo, usados como matéria-prima para a composição de diversos objetos.
Fibras Vegetais	Fibras são a designação comum de qualquer composição filamentosa, comumente sob a forma de feixe, descoberta nos tecidos animais e vegetais ou em determinadas substâncias minerais. Toda obra artesanal que contenha materiais de origem natural, da fauna e da flora silvestre deve conter a informação quanto a sua origem e registro ao IBAMA.
Fios e Tecidos	Os fios e tecidos podem ser produzidos com fibras
Naturais	Retiradas da natureza, livres de modificações químicas, e manipuladas pelo homem: São de origem animal: seda, lã, peles e couro de animais; São de origem vegetal: algodão, linho, rami, cânhamo, juta, sisal, paineira, coco, entre outros.
Madeira	São os artefatos produzidos com madeira e seus derivados (MDF, aglomerados e compensados).
Metais	Os metais mais trabalhados na produção artesanal são as chapas de ferro galvanizado, folhas de zinco, folha de flandres, alumínio, estanho, bronze, cobre e prata.

Papel	As obras manuais, nesta tipologia, desde as folhas de papel de origem reciclagem, aos produtos artesanais uma vez que prevalece o papel como matéria-prima, sendo papéis artesanais ou industrializados, em métodos de montagem, colagem, dobraduras e modelagem de papel tipo marchê.
Pedras	Artefato originado de interferências artesanais empregando os mais diversos tipos de pedras existentes no Brasil.
Sementes, Casca, Raízes, Flores e Folhas Secas	As obras trabalhadas com itens florestais não madeireiros
Vidro	O vidro é uma substância alcançada por meio do arrefecimento de uma massa fluida a base de sílica. Em sua forma original, o vidro é considerado um óxido metálico super-resfriado cristalino e de elevada dureza. Sua manipulação só é admissível enquanto derretido (a 1550°C), quente e flexível. No artesanato o predomínio é do artefato que se origina da reciclagem, uma vez que o vidro é novamente derretido a uma temperatura de 850°C, permitindo a produção de novos artefatos e utensílios.
Origem de matéria-prima processada: artesanal, industrial e com processos mistos.	
Argila (Barro): Argilas de bola (Ball Clay), Grés, Terracota (argila vermelha), Massa para louça (faiança) e Argila de Polímero.	Todo tipo de artefato confeccionado com argilas, adornados ou não. A argila é diferenciada pela textura terrosa, de granulação fina e que possui plasticidade quando umedecida, adquire rigidez após secagem, e dureza após a queima em altas temperaturas (cerâmica).
Fios e Tecidos Químicos: Artificiais e Sintéticas	São produzidos a partir de alterações químicas de materiais.
Materiais Sintéticos	Origem industrializada são materiais de baixo preço, com abrangente distribuição. As distintas características dos materiais sintéticos são utilizadas para classificá-los: os deformáveis termicamente (termoplásticos), os resistentes ao calor (termo fixos) e os materiais elásticos (elastômeros). Os mais populares são os tipos de espumas, resinas, borrachas, isopor, plásticos, acrílico, fibras acrílicas, massa epóxi.
Artefatos que estabelecem certificação de uso	
Alimentos e Bebidas	Produção de alimentos e bebidas distinguidos em seus Estados como característicos e artesanais, produzidos em reduzida escala, de forma rústica, que empregam matéria-prima regional e, preferencialmente, sem acréscimo de essências e corantes artificiais. De acordo com o disposto na Lei n. 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, e cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), compete à vigilância sanitária desenvolver um conjunto de ações pautadas, entre outros, aos alimentos, bebidas, inclusive águas envasadas, insumos, embalagens, aditivos, limites de contaminantes orgânicos, resíduos de agrotóxicos e de medicamentos veterinários para realizar suas funções vitais. Para produtos de origem animal, a responsabilidade pelos atos de controle sanitário, da produção à distribuição, cabe ao Ministério da Agricultura. Fica a cargo da vigilância sanitária, o controle no comércio atacadista e varejista. Quanto ao controle de bebidas, tem sido de competência do Ministério da Agricultura.
Aromatizantes de Ambientes e Cosméticos	A produção artesanal de aromatizantes (odorizantes) de ambientes e cosméticos, produzidos com essências aromáticas próprias para perfumar o corpo ou os espaços. As essências devem ser extraídas de flores, folhas, raízes, frutos obtendo-se variedades de fragrâncias e cores. O Decreto 79.094/77, que regulamenta a Lei no 6.360, de 23 de setembro de 1976, submete essas ações ao sistema de vigilância sanitária. Conforme o Regulamento citado são produtos artesanais para fins de cadastro no SICAB: produto de higiene, perfume e cosméticos.

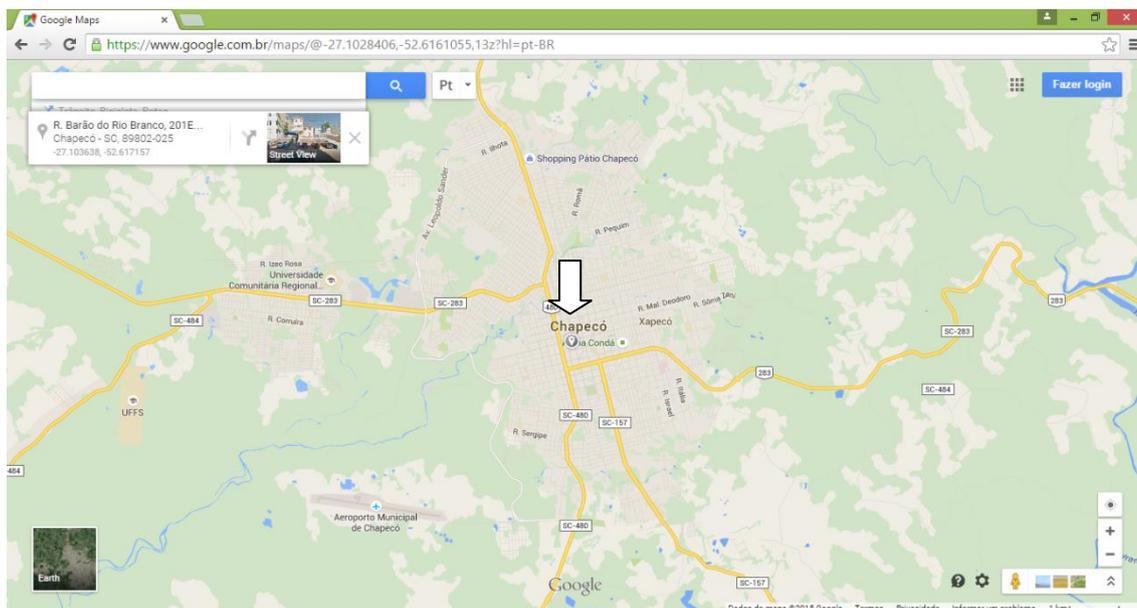
Brinquedos	Abrange a produção de brinquedos que empregam matéria-prima regional e são constituídos para o entretenimento infantil, voltados para o ensino/ aprendizagem. Os artefatos dedicados ao público infantil necessitam observar a norma de certificação de brinquedos no Brasil, visto seu caráter obrigatório, conforme norma brasileira NBR 11786 – Segurança do brinquedo, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e regulamentada pela Portaria Inmetro nº. 177, de 30 de novembro de 1998 (BRASIL, 2010).
------------	--

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

APÊNDICE G

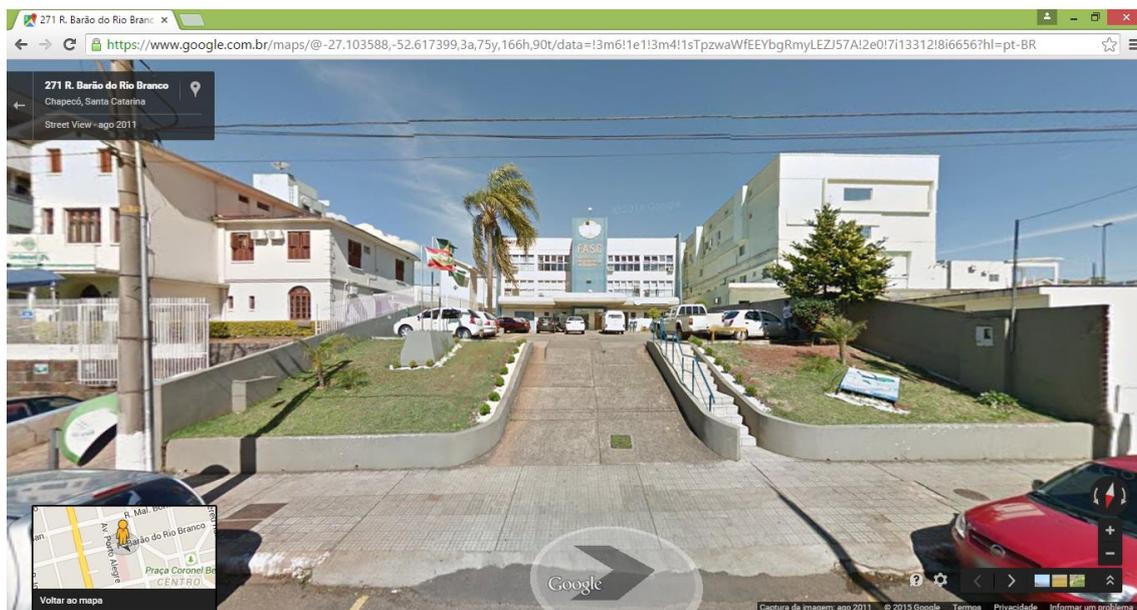
Localização geográfica e imagem da sede da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó/SC.

Figura 21: Localização Geográfica da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC



Fonte: Google Maps (2015)

Figura 22: Fotografia da sede da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC



Fonte: Google Streets (2015)

APÊNDICE H

Transcrições dos roteiros de entrevista preliminar para levantamento das variáveis de análise com os gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC

Entrevistado 1:

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- Nome do entrevistado: S.G.
- Idade: 48 anos
- Formação (nível de escolaridade): Superior Completo
- Tempo na organização/trabalho: 03 (três) meses
- Função que ocupa: Consultora técnica para o artesanato (SEASC)
- Quais são suas atribuições dentro da organização: Atendimento direto aos artesãos e instrutora de oficinas para o artesanato

BLOCO B – LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE

1- Comente como iniciou suas atividades na SEASC.

Há dez anos eu sou artesã e sempre procurando me aperfeiçoar nas técnicas onde eu trabalho, onde eu trabalhava na verdade com todo artesanato que é feito de tecidos, e em algum momento eu fui convidada a ministrar oficinas para prefeitura, para os artesãos e agora com a falta de um profissional aqui no Centro Público, eu fui convidada então lá para cobrir esse espaço e aí, mas antes disso nesse tempo todo como eu gosto muito de artesanato eu procurei me qualificar fazendo faculdade de artes visuais o que me capacitava então para ser professora também.

2- Fale sobre como é efetuada a gestão do artesanato na SEASC atualmente.

Eu trabalho 20 horas semanais todas as tardes e todos os artesãos tem a liberdade de procurar, marcar horário e eu faço atendimento individualizado a eles, na questão da produção, da qualificação, não, digamos do melhoramento da qualidade do seu produto, os ciclos de produtos, vendo a iconografia regional o que é que cada artesão pode contribuir com o seu produto. E, além disso, a gente programa algumas oficinas onde é o que o que se percebe que falta ou conforme a demanda conforme a necessidade. O que é que eles querem o que eles precisam, mas a princípio, a gente está meio induzindo, vendo o que no geral o que nos parece ser melhor pra eles, que é um trabalho recente apenas três meses. A ideia é colocar em prática essa loja de artesanato na Palma da Mão com só com produtos que tenham referências culturais da cidade ou da região em um segundo momento. Então é assim, eu aberta pra que eles procurem, a gente vai fazer algumas visitas técnicas mais para algumas associações e alguns que a gente perceba sem que tenha necessidade de ir visitar, conhecer a sua casa, sua realidade pra ver o que tá acontecendo né normalmente são os que é o que nos parece precisar de um atendimento melhor. Assim a gente espera que eles procurem, não é, ainda é uma coisa nova por que todos procuram. Eles esperam que sejam procurados e nós estamos querendo fazer um passo ao contrário né, que eles nos procurarem para suas necessidades que tem, passo a passo isso vai melhorando né, a quantidade de artesãos que nos procuram.

3- Comente sobre as principais dificuldades encontradas para fazer a gestão do artesanato na SEASC.

Primeiro lugar é a questão financeira mesmo né, é a disponibilidade tanto de ter mais materiais disponíveis, a morosidade né, de ter e conseguir eles, que até a gente vai planejando, vai conseguindo, mas tem que lutar pedir muitas vezes. Em segundo lugar, eu acho que assim como eu estou nesse papel agora enquanto eu era artesã a gente não tinha isso aí, então é coisa dos últimos dois anos só que tem essa disponibilidade de um profissional para atender. Mas como nunca teve essa proximidade, esse acesso fácil. Mas eu aproveitei desde o começo, mas a gente vê que a maioria não, até parece que existe uma distância muito grande, parece que não é acessível, mas é só uma ideia que se forma, mas na verdade a gente poderia usufruir melhor disso. Eu acho também que aqui nós temos um espaço, mas ele não é não sei, me parece que precisaria ser remodelado ou reestruturado, com essas capacitações constantes, com alguns elementos, ideias, digamos assim a gente ter mais acesso até museus daqui, ou um professor de história que viesse falar sobre a região, sobre as coisas daqui que é a parte da cultura fosse mais próxima. Tanto que eu acho que o artesanato não deveria estar na área da assistência social e sim na Secretaria de Cultura, mas é a minha opinião. Também não sei se isso iria funcionar, é uma ideia não sei que esse espaço fosse mais bem aproveitado me parece. Que tivesse também o acompanhamento ou a parceria assim de mais instituições, por exemplo: universidades, os vários cursos que tivesse alguma relação viessem fazer o trabalho aqui, mas que isso fosse constante. Eu imagino isso aqui assim como se fosse igual tem lá na Unochapecó, com o Grupo Mães de Nazaré que eu fazia parte também, eles fizeram um trabalho lá, chamada Incubadora, eu acharia que é aqui deveria ser um espaço de uma incubadora. E que assim os artesãos viessem e participassem uns seis meses talvez um ano, fazendo todas essas da parte estrutural, da parte de melhoramento de produtos, da parte contábil, porque não financeira, na organização do seu espaço, otimização do trabalho, do seu tempo ou da organização no seu dia a dia em casa. E que isso fosse por um período, e aí, mas que essas entidades estivessem né sei lá alguma coisa fosse encarregada a Unochapecó, outra porque não, outra entidade, a Unoesc, ou outra entidade, não sei, teria de fazer o mapeamento dessas entidades o SEBRAE ou a própria ACIC, a Secretaria de Turismo, assim o que poderia ser feito pra isso aqui e ter um espaço em alguns pontos estratégicos porque aqui aparece que não é muito localizado é

só pra quem fica mesmo aqui, quem vai estar de passagem, vai estar pelo Centro, lá na praça e aí que tiver um ponto melhor, mais adequado. Também o aeroporto, a rodoviária não sei, também não deixaria de ser, pois aqui é a única coisa que tem acesso à rodoviária, mas eles não vêm os usuários de transporte rodoviário não passam por aqui. Quem vem é para passar alguns dias na cidade ou as pessoas que vêm para algum evento, não sei, alguma coisa precisa ser estudada neste sentido, não sei se isso seria uma ideia.

4- Comente sobre os elementos que na sua percepção são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato da SEASC.

Primeiro uma equipe tão bem qualificada eu acho que nunca teve como agora. São pessoas que trabalham na área, que sabem que conhecem, que de alguma forma tem assim sua formação também acadêmica relacionada não necessariamente para artesanato mais para área cultural e de artes em geral. Assim claro que vai poder fazer um melhor trabalho né, esse olhar mais técnico, eu acho que a equipe está muito boa né, nunca existiu nada assim parecido como tem agora. Assim como eu acho que eu sozinha não dou conta de tudo aquilo que eu acho que deveria ter, então deveriam ter alguns outros profissionais ainda que fossem que estivessem sempre a trabalho disso, para o melhoramento do artesanato. E creio que também a questão das verbas públicas pra isso, porque o espaço aqui nós temos, mas esse espaço me parece ocioso. E aí um lugar de feira permanente, não diria uma feira, uma loja mesmo, nos moldes do que a gente quer fazer aqui agora né, acho que é isso.

5- Mencione os elementos que na sua percepção são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó?

Primeiro lugar tá faltando é o entendimento do que é o modo característico da região, o cultural. Isso eu não vejo assim, existe algumas pessoas que estão começando a fazer isso, mas ainda não é muito claro e é um trabalho a ser realizado agora né, um dos projetos é esse pra fazer uma explanação, uma aula, do que a gente poderia ligar, não só o Desbravador com a estátua, ou a Igreja só como uma catedral, a construção, mas sim tudo o que envolve, quem que fez a estátua, o que foi utilizado de materiais, o que ele poderia ter feito mais. Então tudo o que envolve todo esse contexto, que é uma coisa muito maior do que simplesmente os monumentos, a mesma coisa o prédio do museu lá, enfim todos os ícones que temos aqui. É esse entendimento que eu acho que poderia ser melhorado e daí que eu acho que poderia ser feito isso daí no produto, ter em alguns lugares assim, no que poderia participar de uma feira fora onde iria ser uma característica daqui, uma identidade digamos. E eu acho que iria melhorar de certa forma essa competitividade. Porque tudo que a gente vê é na maioria uma cópia, de revistas, então pouco vai diferenciar entre os artesãos os produtos. Você vai passando de 50 artesãos tem 30 muito parecidos. Então o que vai diferenciar aquilo vai ser o preço um pouquinho mais um pouquinho menos, mas não algumas coisas mais significativas, como o visual. Outra coisa também que acontece aqui é que a gente vê, é que cada um vai comprar os seus materiais nas lojas que existem aqui e daí não tem como baratear os custos, sempre vai ser assim e aí eu já ouvi muitas vezes, eu mesma já passei por essa situação que a gente não ganha nada no final da história. Porque quando a gente vai colocar um preço, não tem como colocar o que realmente vale o quanto realmente você trabalhou em cima daquilo e aí dificulta um tanto a comercialização.

6- Destaque os elementos que na sua percepção são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável?

Eu acho que quando houver um trabalho assim mais constante em um só esperar dessas visitas, eu acho que daí iria ter, aliado a um ponto de venda, aliado é essa orientação de que as pessoas se juntarem e comprarem material mais barato seriam um pouco mais barato. Talvez essa seria uma mentalidade de que o meu colega não é um adversário, ele pode ser meu parceiro também e de que cada artesão não precisa fazer de tudo e nem saber de tudo. Ele pode ir para uma linha que na sua produção ele vai ganhar, ele vai poder comprar mais material com preço melhor, vai barganhar nos materiais daí fazendo uma produção maior, também vender mais. Onde parece assim que os artesãos ficam pipocando pra tudo quanto é lado, flertando com todos os tipos de técnicas. Daí acabam assim, eles encontram tudo quanto é tipo de material para fazer tal coisa, daqui a pouco não usa mais, vai ficar material parado e ocioso, daí já vai partir pra outra técnica que é o que seria na moda e daí vendo tudo nesse momento, daqui a pouco daí já não tem mais, já deixa de fazer. Eu acho que teria de ir para um segmento e ir se adaptando a moda, dentro do mesmo segmento. E daí é o papel da Secretaria tentar orientar, não que vá conseguir 100% isso, mas alguns vão compreender. O que eu observo, eu sou um exemplo disso. Quando eu fazia de tudo, era jogado dinheiro fora de todo tipo, quando eu decidi que usaria somente tecidos em meus produtos, pronto, já foi meio caminho andado, a minha produção começou a ser maior, eu entendi que eu não podia fazer um produto por produto, que eu ganhava tempo e dinheiro produzindo mais quantidades. E aí eu aprendi com isso, eu percebo assim que alguns colegas que passaram a fazer isso também e se deram melhor ainda, pode ser que ainda não seja uma renda maior, mas que ajuda bastante, que está melhor do que quando estava fazendo tudo, isso eu tenho certeza. É o papel da Secretaria de toda essa orientação, de organização, gestão, planejamento, execução, de produção e da administração do seu artesanato, eu falo que a gente tem de se ver com uma pequena empresa, e administrar isso, nosso tempo, dinheiro e nossos materiais. Enfim tudo isso que envolve nosso dia a dia.

Entrevistado 2:**BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:**

- Nome do entrevistado: S.B.
- Idade: 37 (trinta e sete) anos
- Formação (nível de escolaridade): Pós - Graduação
- Tempo na organização/trabalho: 07 (sete) anos
- Função que ocupa: Gerente de Renda e Cidadania (SEASC)
- Quais são suas atribuições dentro da organização: Gerenciar os programas de combate à pobreza, inclusão produtiva e qualificação profissional

BLOCO B – LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE**1- Comente como iniciou suas atividades na SEASC.**

Iniciei minhas atividades na SEASC como Coordenadora de um projeto de inclusão produtiva escrito por mim em 2009, chamado Feito Sob Medida. Após três anos de coordenação fui convidada a assumir a Gerência de Renda e Cidadania que coordena os grupos de inclusão produtiva e os cursos de qualificação.

2- Fale sobre como é efetuada a gestão do artesanato na SEASC atualmente.

A gestão do artesanato passa primeiramente pelo cadastro do artesão. Com o cadastro passamos a delinear o perfil de cada artesão, detectamos suas necessidades e as principais demandas que devem ser atendidas. A gestão é consequência desses levantamentos. São dados que permitem que nossas ações sejam mais eficientes. Assim, a gestão ocorre geralmente em forma de oficinas e também atendimento individualizado, com consultora especializada na área de artesanato, também ocorre em forma de parcerias, a exemplo do SEBRAE, SENAC, que atendem ao artesão procurando dinamizar sua forma de atuação no mercado.

3- Comente sobre as principais dificuldades encontradas para fazer a gestão do artesanato na SEASC.

É justamente a não procura dos artesãos aos serviços oferecidos pela SEASC. É um contraponto, já que nos deparamos com uma série de dados que apontam a necessidade de uma autogestão ou modelos de gestão eficientes e eles também nos trazem estas falas. Mas na hora de buscar o aperfeiçoamento, a melhoria do produto, ou de apurar o olhar em torno do seu artesanato não encontramos esta adesão. Esta seria a principal dificuldade que encontramos. Precisamos que o artesão consiga olhar seu artesanato como um negócio capaz de promover renda e que gere sua autonomia.

4- Comente sobre os elementos que na sua percepção são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato da SEASC.

Primeiramente existe a necessidade de uma organização, e isso sim existe. Existem também dados e mapeamento das principais demandas apontadas por eles. Estão disponíveis recursos, sejam eles humanos e financeiros na área, já que todo recurso é próprio e não contamos com apoio do Governo Estadual ou Federal. São fomentadas feiras e mostras para a divulgação do Artesanato Chapecoense, bem como espaços de comercialização que estimulam estas práticas. Oficinas e qualificação permanente com a presença de uma consultora na área de artesanato no Centro Público de Economia Solidária. Estes aportes são oferecidos pela SEASC e muitas vezes não são aproveitados pelos artesãos.

5- Mencione os elementos que na sua percepção são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó?

Melhores preços, uma busca por matéria prima com menor custo, seja pela compra individual, seja pela compra coletiva, uma busca de oficinas de qualificação visando a melhoria técnica e estética dos produtos, ampliar o olhar para a área do design produzindo um artesanato voltado as tendências do mercado, posicionamento na hora de efetivar a venda ao consumidor, uma busca de novos nichos e mercados e a divulgação e marketing pessoal.

6- Destaque os elementos que na sua percepção são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável?

A Secretaria cabe buscar formas mais eficientes de atingir ao artesão, oferecendo possibilidades e alternativas de gestão do próprio negócio, dinamizando as formas de confecção dos produtos, viabilizando o fator tempo de produção. Estimular práticas de vendas e divulgação dos produtos. Buscar nichos de mercado que contribuam para a cadeia de distribuição. Profissionalizar os produtos, o negócio e a própria postura diante do consumidor.

Entrevistado 3:**BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:**

- Nome do entrevistado: G.S.
- Idade: 29 (vinte e nove) anos
- Formação (nível de escolaridade): Ensino Superior
- Tempo na organização/trabalho: 06 (seis) anos e 04 (quatro) meses
- Função que ocupa: Assistente Social (SEASC)
- Quais são suas atribuições dentro da organização: área técnica, atendimento aos usuários, encaminhamento de solicitações, orientações, organização e desenvolvimento das ações vinculadas à Gerência.

BLOCO B – LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE

1- Comente como iniciou suas atividades na SEASC.

Iniciei minhas atividades junto a SEASC a seis anos atrás, quando fui convocada do concurso público e fui alocada na Gerência de Proteção Básica, trabalhava diretamente aos grupos de mulheres, idosos e pessoas com deficiência. Três anos após, houve uma reestruturação na estrutura da Secretaria e comecei a trabalhar na Gerência de Renda e Cidadania com os cursos de qualificação profissional, como a gerência também é responsável pela organização e fomento ao artesanato, comecei a me interar sobre as ações, cursos e comecei a realizar atendimentos aos artesãos e participar do planejamento e das ações voltadas a este público.

2- Fale sobre como é efetuada a gestão do artesanato na SEASC atualmente.

Atualmente a gestão do artesanato ocorre junto a Gerência de Renda e Cidadania e conta com uma equipe de profissionais, sendo a gerente, uma assessora em artesanato, eu enquanto assistente social e uma administradora. Inicialmente a organização do grupo ocorre com o cadastro anual onde é traçado um perfil do artesão, identificado seu processo de trabalho, seu mercado consumidor e também suas dificuldades. A partir do perfil, trabalha-se no planejamento das ações, onde prioriza-se as dificuldades do artesão, oferecendo oficinas, cursos, consultoria individual, etc. para suprir tais dificuldades. Ainda oportunizamos a estes profissionais eventos e feiras na qual fomentam as vendas do produto artesanal. Além dessas ações, o artesão também tem a oportunidade de melhorar seu produto e até criar novos produtos bem como uma identidade a partir da consultoria individual.

3- Comente sobre as principais dificuldades encontradas para fazer a gestão do artesanato na SEASC.

É a procura do artesão aos serviços oferecidos, pois todas as ações são planejadas a partir do cadastro e recadastro anual, no entanto o artesão expõe suas dificuldades e quando tem a oportunidade de se aperfeiçoar ou melhorar acaba não procurando os serviços.

4- Comente sobre os elementos que na sua percepção são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato da SEASC.

Os elementos importantes hoje para a gestão do artesanato são: a legislação municipal embasada no programa nacional de artesanato brasileiro – PAB, bem como o cadastro atualizado dos artesãos e a disponibilidade de profissionais vinculados a área do artesanato.

5- Mencione os elementos que na sua percepção são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó?

Busca de matéria prima mais acessível, melhor acabamento e qualidade do produto, inclusão de elementos culturais, divulgação do seu produto, utilização dos recursos de internet, etc.

6- Destaque os elementos que na sua percepção são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável?

O artesanato verde ao aproveitar toda a matéria prima e trabalhar com o reaproveitamento de materiais, do ponto de vista ecológico.

Entrevistado 4:

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

-Nome do entrevistado: B.M.F.

-Idade: 58 (cinquenta e oito) anos

-Formação (nível de escolaridade): Superior Completo

-Tempo na organização/trabalho: 10 (dez) anos

-Função que ocupa: Assessora Executiva (SEASC)

-Quais são suas atribuições dentro da organização: Assessorar o gestor da Secretaria de Assistência Social, planejar e assessorar na área técnica, captação de recursos, articular parcerias e representar a Secretaria nos Fóruns, Conferências, Seminários da área.

BLOCO B – LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS DE ANÁLISE

1- Comente como iniciou suas atividades na SEASC.

Em 2005 iniciei minha atividade profissional na extinta FASC - Fundação de Ação Social de Chapecó, integrando uma equipe composta especialmente para promover mudanças e inovação na política de Assistência Social em Chapecó, que se encontrava com estruturas físicas sucateadas e deficientes e com uma gestão assistencialista, com enfoque na concessão de benefícios. Com o compromisso de mudar este cenário, fiz parte da equipe que planejou e implantou programas inovadores, junto a população idosa, por exemplo, a Cidade do Idoso e o Programa Resgate Social, o qual impactou diretamente na redução da população de rua, especialmente crianças e adolescentes. Igualmente, participei da estruturação do SUAS - Sistema Único da Assistência Social, o qual deu inicio a um novo formato de gestão, com serviços continuados, co-financiados, assegurando a Política da Assistência Social um status diferenciado e mais sustentável, haja vista o pacto federativo, estabelecendo compromissos nas três esferas de governo, de forma a garantir a continuidade e efetividade da Política Pública. Em 2013 implantamos a UMIC - Universidade da Melhor Idade de Chapecó, em parceria com a Unoesc nas modalidades extensão e especialização, atendendo idosos

que vem protagonizando uma nova história nesta área, estruturamos a área de Segurança Alimentar e Nutricional, com todos os equipamentos públicos previstos e gestão direta da Secretaria, com premiação pela gestão do Restaurante Popular. Na área do artesanato, trabalhamos para a regulação da atividade, através da Lei nº 6.564 de 24 de março de 2014. Ocupei também o cargo de Diretora Presidente da FASC e em 2012, participei da estruturação da SEASC - Secretaria de Assistência Social, ocupando o cargo de Secretária Municipal em 2013. Atualmente, ocupo o cargo de Assessora Executiva, integrando grupo gestor e represento o município junto ao Colegiado Estadual de Gestores da Assistência Social e a CIB - Comissão Intergestora Bipartite.

2- Fale sobre como é efetuada a gestão do artesanato na SEASC atualmente.

A gestão do artesanato na SEASC conta com uma Gerência de Renda e Cidadania, com uma equipe composta por uma Designer de Moda; 01 Assistente Social; 01 Auxiliar Administrativo e uma Consultora, para tratar diretamente e de forma qualificada as questões da atividade artesanal, compreendendo a organização dos artesãos, cadastramento, fomento e organização dos espaços públicos de comercialização, parcerias, eventos, capacitações e demais demandas afins. Toda gestão está alinhada ao SUAS - Sistema Único da Assistência Social e ao PPA- Plano Plurianual, no que tange a geração de renda, inclusão produtiva e qualificação profissional.

3- Comente sobre as principais dificuldades encontradas para fazer a gestão do artesanato na SEASC.

Há a falta de investimento financeiro estadual e federal, existem resistências culturais e administrativas dos próprios artesãos a sua profissionalização, há resistência as novas tecnologias e gestão do negócio e resistências dos artesãos ao processo associativo.

4- Comente sobre os elementos que na sua percepção são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato da SEASC.

Ter uma equipe com profissionais especializados ou habilitados neste segmento, possuir financiamento nas três esferas de governo para o apoio e fomento da atividade, existir um planejamento da atividade artesanal, com uma integração e comunicação efetiva com os artesãos e a adesão dos artesãos as novas tecnologias, exigências da gestão do negócio e uma postura proativa.

5- Mencione os elementos que na sua percepção são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó?

Conseguir melhoramentos na qualidade dos produtos, mais inovação e criatividade, possuir preços atrativos, formas e condições de pagamento, mais marketing uma melhoria em todo processo, desde a aquisição da matéria prima até a comercialização do produto e fechando com profissionalização e empreendedorismo.

6- Destaque os elementos que na sua percepção são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável?

Haver um fortalecimento da cultura e visão da atividade artesanal como um negócio, possuir uma densidade legal da atividade artesanal, mais organização e formalização da atividade, possuir estruturação de espaços públicos para comercialização, empreendedorismo tanto individual, como de grupos, mais compromisso dos governos com essa atividade, haver mais integração com demais setores produtivos e comerciais existentes e um maior alinhamento ao PAB - Programa Artesanal Brasileiro.

APÊNDICE I

Transcrições dos roteiros de entrevista com os gestores e colaboradores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC

Entrevistado 1

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- Nome do entrevistado: S.B.
- Idade: 37 (trinta e sete) anos
- Formação (nível de escolaridade): Pós - Graduação
- Tempo na organização/trabalho: 07 (sete) anos
- Função que ocupa: Gerente de Renda e Cidadania (SEASC)
- Quais são suas atribuições dentro da organização: Gerenciar os programas de combate à pobreza, inclusão produtiva e qualificação profissional

BLOCO B - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO

A intenção deste estudo é identificar as características envolvendo seus principais pontos, como: Gestão, Artesanato, Sustentabilidade e Competitividade. Perfazendo a proposição de um Modelo de Gestão ao artesanato gerenciado pela Secretaria.

- Na sua percepção, quais os elementos mais importantes a serem desenvolvidos para a realização da gestão do artesanato, no que se refere:

a) Organização

Planejamento, definição de objetivos, projeto de execução das ações, cronograma, implementação, direção e acompanhamento.

b) Estrutura

Ambiente qualificado e apropriado para o desenvolvimento de ações que contemplem um artesanato de referência cultural e que fomente as ações de geração de renda.

c) Estratégia

Apoiamo-nos em dados do Cadastro Municipal, nas feiras e mostras com aplicação de questionários de avaliação e medição de desempenho nesses eventos e nas reuniões com os artesãos. A SEASC busca seguir o cronograma das ações planejadas, na capacitação, na assessoria e no desenvolvimento do produto, criação de identidade visual embalagem, marketing pessoal e nas vendas.

d) Direção

Observação das leis, normas e regras inerentes da administração pública que precisam ser seguidas para uma boa gestão. O gestor deve ser responsável pela condução e cumprimento do planejamento estabelecido.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC ao Artesanato, no que se refere

a) Artesão

Já oferecemos todo o suporte que cabe ao poder público. Ao artesão são oferecidas as oficinas de qualificação, assessoria técnica e design, desenvolvimento de produto, identidade visual, além dos espaços de comercialização em feiras e mostra de artesanato.

b) Trabalho Manual

Desenvolvimento de linhas que foquem um trabalho com maior informação cultural e de cunho autoral. Ao trabalho manual, buscamos que o artesão tenha consciência da importância da criação e do design para se tornar um produto atrativo e comercial, para que fuja da simples prática da cópia ou da reprodução sem elementos culturais.

c) Capital Social (Conjunto de recursos que estão ligados à posse de uma rede durável de relações/grupo)

Eu penso no incentivo do estímulo nas relações entre os artesãos, seja na produção, na comercialização para efetivar vendas e negócios no artesanato, bem como nas relações afetivas entre eles.

d) Coopetição (Cooperação alinhada à competição)

São oferecidas informações de fornecedores e prestadores de serviço para um maior crescimento, através do banco de dados. Apresentamos o colega artesão não somente como um concorrente, mas sim como um possível parceiro. Em alguns momentos podem competir, mas também podem interagir para que encontrem soluções mais viáveis para seu empreendimento, onde coloco como exemplo as regras de conduta nas feiras oferecidas pela Secretaria.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para tornar o artesanato sustentável, no que se refere:

a) Âmbito Social

Uma ação de inclusão do artesanato parte principalmente dos Grupos de Mulheres, onde temos 69 grupos, com 1.300 mulheres, nos bairros e no interior do município, divididas em sete Centros de Referência de Assistência Social, os CRAS. Essa atividade incentiva a capacitação e qualificação dessas mulheres de baixa renda, que inicialmente buscam esses grupos como uma forma de ocupação do tempo disponível, entretenimento ou convívio social, mas que pode futuramente se inserir no cadastro municipal de artesãos. Trata-se de uma variável muito importante, já que inserimos um grupo que normalmente a sociedade trata com desigualdade. Conseguimos desenvolver um trabalho que gera uma renda e ocupação inicial para cerca de 1.300 mulheres.

b) Âmbito Ambiental

Já contemplamos em nossa cidade uma vertente voltada ao Artesanato Verde, que é um artesanato sustentável e ecologicamente correto. Talvez pela própria cultura colonizadora europeia, como a cultura italiana e alemã, mantemos hábitos que preconizam a reutilização da matéria prima. O que preocupa é que este artesanato de reutilizados ou reciclados nem sempre vem dotados de um design que esteja voltado às necessidades do mercado, tornando-se um produto com baixo valor agregado e pouco apelo comercial.

c) Âmbito Territorial

Quando olhamos para os projetos e ações desenvolvidos em outros Estados e municípios, ficamos felizes com o que estamos desenvolvendo aqui em Chapecó. Desenvolvemos um programa referência no estado de Santa Catarina – Artesanato na Palma da Mão e isso totalmente com recursos próprios do município. Dispomos de uma Lei municipal para o artesanato alinhada ao PAB e com isso abrem-se as possibilidades de um Cadastro Nacional de nosso artesão, inclusive a SEASC já efetuou o cadastramento dos artesãos locais através da ficha cadastral padrão do Sistema de Cadastro do Artesão Brasileiro. Nosso banco de dados do artesão é riquíssimo, com imagens e detalhamento de cada tipologia desenvolvida. O perfil do artesão é minuciosamente estudado e dentro destas necessidades pelo artesão destacadas conseguimos desenvolver estratégias que nos colocam num cenário de crescimento no Artesanato.

d) Âmbito Econômico

Para alcançarmos a inclusão e o desenvolvimento sustentável aos grupos, associações e os indivíduos, é preciso elaborar mecanismos de análise, aplicação e monitoramento de forma responsável, já que lidamos com recursos públicos. O individual muitas vezes dá lugar a atividades conjuntas para que assim possam se fortalecer enquanto grupo e que encontrem novos nichos de mercado. Quanto à captação de recursos na esfera Estadual e Federal praticamente é inexistente, não permitindo que possamos atribuir ao artesanato toda a estrutura que gostaríamos que tivesse. Mas acredito que já contemplamos os artesãos com muitas oportunidades, basta a eles saberem usufruir destas iniciativas.

e) Âmbito Político

Os projetos que apoiam o artesanato levando ao desenvolvimento de uma gestão sustentável para as associações, cooperativas, grupos de produção ou independentes temem a descontinuidade das atividades programadas com a mudança da gestão pública. Isso ocorre no âmbito político, e sem que muitas vezes o artesão consiga alavancar sua autonomia, garantindo e assegurando sua sustentabilidade.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para aumentar a competitividade do artesanato, no que se refere:

a) Capacidade de Produção

Cabe ao artesão gerenciar sua capacidade de produção, por isso a SEASC oferece oficinas na área de gestão para que o artesão possa olhar para sua produção de forma diferente, mais profissional e com maior capacidade de produção, através de parcerias com SENAC e SEBRAE.

b) Mercados

Oficinas de tendências e a assessoria técnica fazem com que o produto torne-se mais atrativo e conseqüentemente com maior visibilidade para o mercado. A SEASC oferta essas possibilidades com o intuito de desenvolvimento de produtos cada vez mais aptos a novos mercados. Além destas oportunidades, são fomentadas ações de incentivo ao comércio virtual, desenvolvimento de catálogos e mostruários.

c) Comercialização

As mostras e feiras oferecidas pela SEASC permitem que o artesão possa comercializar seu produto diretamente. Além do espaço no Centro Público de Economia Solidária, estamos viabilizando um espaço junto ao Aeroporto Municipal para mostra e comercialização do artesanato local, este espaço antes somente dirigido para a associação Sob Medida, atualmente é aberto a todos os artesãos, pertencentes a associações ou independentes, com prioridade para o artesanato cultural local.

d) Agregação de Valor

Ter produtos com qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural, que são atributos que agregam valor ao artesanato. Desta maneira a Secretaria procura sempre orientar o artesão quanto a estes critérios importantes.

- Na sua percepção, de que forma a proposição de um modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela SEASC, poderia colaborar no que se refere:

a) Valores

Considerando o que é importante para o artesão, que é a capacitação de forma permanente, a profissionalização da categoria, a promoção da autonomia, as melhores formas de mostra e comercialização.

b) Relações

Melhoria nas relações interpessoais artesão x artesão e artesão x SEASC.

c) Processos

Um acompanhamento maior na elaboração de estratégias, com ferramentas de apoio ao gestor, execução dos objetivos, monitoramento das atividades e avaliação com acompanhamento do projeto ao artesão.

d) Ações

As ações enquanto um órgão público devem ser claras e um modelo de gestão deve contemplar isso. Muitas vezes, as estratégias adotadas nas empresas não funcionam para nós, já que lidamos com variáveis de podem alterar definitivamente o planejamento a partir de mudanças na gestão pública ou do interesse político.

d) Resultados

Empreendedorismo, progresso nas condições de vida do artesão, geração de renda, melhoria na autoestima dos envolvidos, o que acaba promovendo um avanço no núcleo familiar.

BLOCO C - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

- Na sua percepção, sugere algumas estratégias ou ações que poderiam ser implementadas pela Secretaria para a atividade artesanal para torná-la sustentável e competitiva?

- Acredito que dentro da esfera pública e das atribuições das políticas públicas, o que a SEASC oferta aos artesãos já tornam a atividade sustentável e competitiva. O que precisamos é que este interesse também parta do artesão, pois não existe o desejo unilateral neste caso. A procura deve partir do artesão para que assim possamos fomentar sua autonomia, independência e um olhar mais apurado para o seu artesanato.

- Com a área de turismo organizamos passeios com os artesãos de cunho cultural, para incentivar um artesanato alinhado e houve baixa adesão.

- As empresas interessadas em artesanato buscam artesãos já formalizados e com emissão de nota fiscal, portanto, é importante ao artesão em algum momento se preparar para ser um micro empreendedor individual.

- Organizamos palestras na área de Gestão para conscientização da importância desta formalização, com foco no empreendedorismo.

- Ainda desejamos dispor de uma padronização das barracas para os feirantes do Calçadão, o desenvolvimento de um site do Artesanato na Palma da Mão para divulgação dos trabalhos por eles realizados e a efetivação do Cadastro Nacional do Artesão, que permitirá ao artesão participar de Feiras Nacionais e Internacionais.

- E a mais importante ação é em um futuro próximo tornar o atual Projeto do Artesanato na Palma da Mão em um Programa municipal, devidamente apresentado e aprovado em votação na Câmara de Vereadores, pois dessa forma ele se tornará definitivo, com orçamento próprio juntamente ao Executivo municipal, não havendo sua descontinuidade.

Entrevistado 2

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- Nome do entrevistado: G.S.

- Idade: 29 (vinte e nove) anos

- Formação (nível de escolaridade): Ensino Superior

- Tempo na organização/trabalho: 06 (seis) anos e 04 (quatro) meses

- Função que ocupa: Assistente Social (SEASC)

- Quais são suas atribuições dentro da organização: área técnica, atendimento aos usuários, encaminhamento de solicitações, orientações, organização e desenvolvimento das ações vinculadas à Gerência.

BLOCO B - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO

A intenção deste estudo é identificar as características envolvendo seus principais pontos, como: Gestão, Artesanato, Sustentabilidade e Competitividade. Perfazendo a proposição de um Modelo de Gestão ao artesanato gerenciado pela Secretaria.

- Na sua percepção, quais os elementos mais importantes a serem desenvolvidos para a realização da gestão do artesanato, no que se refere:

a) Organização

Uma equipe com conhecimento técnico na área do artesanato, bem como, o cadastramento dos profissionais junto aos órgãos públicos através do banco de dados da SEASC.

b) Estrutura

Espaço adequado para atendimento, orientação, assessoria e consultoria ao artesão, bem como oportunizar a comercialização através de eventos e feiras. Também o Centro Público com a sala do artesão, tendo um espaço próprio.

c) Estratégia

Legislação Federal, Estadual e Municipal que contemple o profissional artesão e a comercialização de seu produto. A partir do banco de dados, organizar ações voltadas ao artesão local, por meio do levantamento da demanda, expectativas e dificuldades.

d) Direção

A partir do banco de dados, ofertar ao artesão as orientações, capacitações, assessoria e consultoria na produção do artesanato, visando à qualificação profissional e a melhoria do produto.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC ao Artesanato, no que se refere:

a) Artesão

A SEASC, no que tange o artesanato, vem oferecendo ao artesão qualificação profissional, seja na área de gestão, produção e comercialização dos produtos. Através de cursos, orientação individual e assessoria técnica. Por exemplo: confeccionando cartão de visita e apresentação produto, exposição eficiente, embalagens diferenciadas e linhas de produtos com sugestão de cores utilizadas. Indicar fornecedores, buscar um olhar completo ao artesão, entendendo as dificuldades da parte de gestão, comercialização e lucratividade.

b) Trabalho Manual

Todo artesão na produção de seu artesanato desenvolve trabalho manual, seja na produção parcial ou total de seu produto. A SEASC vem trabalhando na valorização e melhoria do trabalho manual através de cursos de qualificação de produtos, como: matéria prima, produção do artesanato, acabamento, formação de preço, comercialização e gestão do processo.

c) Capital Social (Conjunto de recursos que estão ligados à posse de uma rede durável de relações/grupo)

Atualmente, percebe-se que o artesão vem construindo uma rede de relações pessoais e profissionais, ou seja, artesãos que na sua produção e comercialização complementam/ auxiliam uns aos outros. Isso acontece no seu relacionamento pessoal, como por exemplo, parceria nas feiras entre as artesãs, criada pelo relacionamento, troca de ideias sobre trabalhos de artesãos novos com produtos parecidos.

d) Cooperação (Cooperação alinhada à competição)

O trabalho com o artesão na construção de uma rede profissionalizada, para que haja maior visibilidade do “novo”, esse “novo” é um artesanato diferenciado, que trás inovação para o trabalho, é a busca da criação de novos produtos a partir do que já se faz, para atender também novos clientes e mercados. Neste sentido, percebe-se que existe um misto entre a cooperação e a competição, pois há momentos de cooperação na construção de produtos e há momentos de competição por preço e qualidade. Quanto à cooperação, há uma maior incidência dela junto as associações do que junto aos artesãos individuais. Em geral, melhorou essa parte, o perfil anterior era de um artesão individualista, mesmo sendo associado, o que foi passando para uma nova forma mais associativa, mais em grupo, mesmo ele sendo um artesão independente.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para tornar o artesanato sustentável, no que se refere:

a) Âmbito Social

Fortalecimento da rede de apoio pessoal e profissional entre os artesãos, a SEASC busca oferecer um atendimento e apoio individual ao artesão para ele obter o seu fortalecimento pessoal.

b) Âmbito Ambiental

Reaproveitamento de materiais como tecidos, botões, plásticos, entre outros, nos produtos artesanais.

c) Âmbito Territorial

A partir da iconografia local, o artesanato se torna autossustentável, aumentando a venda. A SEASC busca a valorização da cultura local, através do uso dos ícones do município, observou-se uma demanda desses produtos por quem é um visitante na cidade, por exemplo, o artesanato lembrança de Chapecó. Outro ponto é o vínculo à loja do artesão, no Centro Público, ligado a produtos com iconografia. Além de fomentar mais o artesanato com o turismo local, mas são oportunidades em construção.

d) Âmbito Econômico

Com a rede de apoio fortalecida, a compra de matéria prima em grande quantidade se torna economicamente viável ao artesão, qualificando assim o seu artesanato e gerando maior lucratividade. Os artesãos que utilizam tecidos e madeiras em seus trabalhos fazem uso dessa modalidade principalmente.

e) Âmbito Político

Oportunidade de exposição/comercialização em feiras e eventos de âmbito local, regional e nacional. Está em construção uma rede entre as Secretarias municipais de Assistência Social, Desenvolvimento Econômico, Turismo e Cultura.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para aumentar a competitividade do artesanato, no que se refere:

a) Capacidade de Produção

Qualificação quanto à gestão de produção auxilia no planejamento e desenvolvimento da produção, bem como na comercialização, para reduzir o estoque do produto final. É saber fazer a gestão do tempo, saber estipular os prazos de entregas e saber a sua capacidade de produção.

b) Mercados

Assessoria na divulgação dos produtos e locais de comercialização. Fomentar parceria com o comércio local na venda do artesanato. Utilizamos o site da Prefeitura, como fonte para a televisão, rádio e jornal, também as lojas do comércio que procuram a SEASC atrás de produtos artesanais, fazemos a intermediação com artesãos produtores.

c) Comercialização

Oportunizar a participação em eventos e feiras tanto no âmbito local, regional e nacional, bem como, fomentar o comércio local a adquirir o artesanato para comercialização.

d) Agregação de Valor

A agregação de valor se dá através da qualificação do artesão e do produto, na gestão e produção, a compra de matéria prima com custos menores e o aumento da comercialização do artesanato. Isso tudo somado, o artesão acaba agregando valores ao produto e gerando maior renda.

- Na sua percepção, de que forma a proposição de um modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela SEASC, poderia colaborar no que se refere:

a) Valores

Agregar valores financeiros e valores afetivos ao artesanato produzido pelos artesãos.

b) Relações

Fortalecer as relações pessoais entre os profissionais e as relações comerciais.

c) Processos

Melhorar os processos de produção e comercialização do artesanato.

d) Ações

Priorizar as ações voltadas para um olhar no “individual e pessoal” do artesão para dar condições de seu desenvolvimento, principalmente no trabalho e no produto, conhecer as suas condições, seus limites, seu espaço de trabalho, a quantidade de produção e sua questão financeira, como a compra de matéria-prima.

e) Resultados

Gerar assim resultados satisfatórios quanto á geração de renda, fortalecimento e autonomia do profissional artesão.

BLOCO C - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

- Na sua percepção, sugere algumas estratégias ou ações que poderiam ser implementadas pela Secretaria para a atividade artesanal para torná-la sustentável e competitiva?

- Penso que com a criação da Lei municipal do artesanato ligada ao PAB institua o Programa Artesanato na Palma da Mão com orçamento próprio e com diretrizes, que passariam de temporárias para permanentes. Atualmente como um Projeto, uma gestão pública pode extinguir ou alterar os trabalhos desenvolvidos, mas como um Programa votado e aprovado pelos vereadores, não há essa possibilidade.

- A disponibilidade de uma equipe qualificada para atendimento, com assessoria e consultoria ao artesão, isso proporciona um atendimento individualizado e com qualidade.

- A disponibilidade de um espaço adequado, com boa estrutura para o atendimento e comercialização.

- Aumentar a parceria com a Defesa do Cidadão e com a Guarda Municipal, nos direitos e deveres dos artesãos para a venda de rua e feiras havendo maior controle e organização.

Entrevistado 3

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- Nome do entrevistado: S.G.

- Idade: 48 anos

- Formação (nível de escolaridade): Superior Completo

- Tempo na organização/trabalho: 03 (três) meses

- Função que ocupa: Consultora técnica para o artesanato (SEASC)

- Quais são suas atribuições dentro da organização: Atendimento direto aos artesãos e instrutora de oficinas para o artesanato

BLOCO B - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO

A intenção deste estudo é identificar as características envolvendo seus principais pontos, como: Gestão, Artesanato, Sustentabilidade e Competitividade. Perfazendo a proposição de um Modelo de Gestão ao artesanato gerenciado pela Secretaria.

- Na sua percepção, quais os elementos mais importantes a serem desenvolvidos para a realização da gestão do artesanato, no que se refere:

a) Organização

Planejamento de ações e direcionamento, um plano de artesanato como um todo.

b) Estrutura

Ambiente apropriado para capacitações, já existente, o Centro Público, que é perfeito, espaço públicos para comercialização permanente e eventual, além de feiras atuais, deveria ter um novo espaço para o artesanato, com foco mais cultural, como no Museu, seria um local permanente com abertura em horário comercial e fins de semana.

c) Estratégia

Executar o planejamento com pessoas qualificadas, propiciar participação em feiras, oficinas e palestras. Incentivo a capacitação de técnicas artesanais. Atualmente, todos esses pontos são realizados no Centro Público.

d) Direção

Normatizar e acompanhar as ações definidas de forma ordenada, abrangendo o máximo de artesãos. Precisa aumentar a adesão de artesãos, a resposta precisa ser mais aberta e abrangente e menos direcionada como é hoje. Existem ações, é gratuito, mas somente pequena parte dos artesãos adere.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC ao Artesanato, no que se refere

a) Artesão

Já vem sendo oferecidos inúmeras capacitações, o que promove uma melhora nos tipos de artesanatos produzidos. A assessoria na identidade visual, no desenvolvimento de produtos, na comercialização com oportunidade de participação em feiras e mostras. A assessoria técnica eleva a qualidade dos trabalhos, existe um levantamento dos artesãos que se utilizam dessas capacitações durante certo período de tempo, consegue melhorias dos seus trabalhos. Acontece que não são todos que participam das capacitações, assim há um desnivelamento, trabalhos muito bons e outros com muitos pontos a melhorar, sem contar aqueles artesãos que participam e não aplicam o que aprendem nos cursos.

b) Trabalho Manual

A orientação no que se refere a cada tipo de técnica de cada artesão está sendo aos poucos compreendida e melhorada. Conscientização de que é melhor poucas técnicas, mas mais aperfeiçoadas. A ideia é que haja uma especialização dos artesãos com as capacitações ofertadas. É fazer o que melhor sabem, saindo da ideia de que devem saber fazer de tudo sobre artesanato. Pois o artesão muitas vezes perde o foco e isso é prejudicial a ele, como por exemplo, o artesão trabalha com artesanato de madeira, tecidos, crochê e outros tipos e nenhum deles sai com uma qualidade elevada, pois o artesão consegue dominar parte das técnicas de cada tipo.

c) Capital Social (Conjunto de recursos que estão ligados à posse de uma rede durável de relações/grupo)

Vejo atualmente que a maioria dos artesãos trabalha por si, com pouquíssimos casos de relações duráveis e fortalecidas entre os artesãos. Existe mais é uma visão competitiva entre eles, observo que nas associações, existem ações em parceria, mais geram problemas. Isso deveria ser mais empregado a esse grupo de artesãos.

d) Cooperação (Cooperação alinhada à competição)

Uma mudança no foco de individualismo existente com ações para fomentar o maior relacionamento entre os artesãos. Incentivo ao companheirismo e efetuar compras coletivas, aproveitando para obter menor preço, assim também com prestadores de serviços e fornecedores.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para tornar o artesanato sustentável, no que se refere:

a) Âmbito Social

Acompanhamento e atenção aos diversos grupos de mulheres com olhares para novos artesãos potenciais entre os inúmeros atendidos. Seria o desenvolvimento das mulheres, que se tornam artesãs, aderindo a esse ofício para gerar renda às suas famílias. Esse é o ponto principal na área social.

b) Âmbito Ambiental

Informações que conscientizam da importância do cuidado e responsabilidade em toda cadeia produtiva. Por exemplo, como o recebimento de materiais de descartes das empresas, elas no sentido de ajudar, doam para aproveitamento pelos artesãos. Nesse caso, o artesão aproveita 10% e a responsabilidade do descarte dos 90% restantes passa para responsabilidade do artesão, associação ou órgão público que o apoia, saindo da esfera da empresa e criando um novo problema para o artesanato ou um artesão que exerce várias técnicas sem um foco, aumentando o uso de matéria prima e recursos de forma ineficiente.

c) Âmbito Territorial

Existe um grupo de artesanato da Economia Solidária que também participa regionalmente, mas entendemos que existe um forte envolvimento de política e ideologia nesse grupo. O Artesanato na Palma da Mão diferentemente foca um artesanato e as técnicas em benefício do desenvolvimento pessoal e profissional do artesão e do seu trabalho, como forma de empreender. Por exemplo, formamos um cadastro que permite identificar o número de artesãos do município, informações e dados, que são utilizados como base das ações a serem desenvolvidas, sendo este um projeto referência para outros locais.

d) Âmbito Econômico

O poder público participa com a assessoria permanente, capacitações com profissionais da área gratuitamente. O artesão não tem custos, somente dedicar seu tempo e interesse.

e) Âmbito Político

Existe um apoio neste setor público, pois é visível que o artesanato, tem funções de renda, terapêutico e integração do cidadão na comunidade.

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para aumentar a competitividade do artesanato, no que se refere:

a) Capacidade de Produção

Oferecer oficinas de capacitação na área de gestão, para que o artesão veja seu trabalho como um empreendimento, mais profissional. Essa é uma diferença da forma do artesanato de economia solidária que quer manter um artesanato muito acessível em preço, o que prejudica na qualidade dos produtos. Nós focamos na qualidade das peças para agregar valor ao artesão.

b) Mercados

Primeiramente tornar os produtos mais comerciais. É primar pela utilidade da peça, aliada a qualidade e ao contexto de preferência e desejo pelo consumidor, mas sem perder a referência cultural regional.

c) Comercialização

Ter um espaço e ferramentas para a comercialização permanente, porém em ambiente com melhor acesso ao público consumidor, em pontos turísticos centrais ou de grande fluxo de pessoas visitantes. Abrir novos espaços voltados a visitantes ao município para aumentar as vendas.

d) Agregação de Valor

Dar enfoque nos produtos culturais e com detalhes nos acabamentos. É a identidade e imagem visual, por exemplo, é uma embalagem bem feita, isso é um item muito importante, mas muitos artesãos ainda ignoram isso, que a peça para ter sucesso tem de ser atrativa para os consumidores, isso irá valorizar o produto.

- Na sua percepção, de que forma a proposição de um modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela SEASC, poderia colaborar no que se refere:

a) Valores

Capacitação para gestão do artesanato individualmente e coletivamente. É o artesão saber administrar, conhecer seu ofício e saber como empreender.

b) Relações

Perceber o colega artesão não um adversário, mas um colega, possível parceiro. Mas isso acontece muito pouco na atualidade, precisa ser mais desenvolvido.

c) Processos

Continuidade nas ações já existentes com intensidade e permanente incentivo. Uma troca de gestão pública há descontinuidade dos trabalhos desenvolvidos, muda-se tudo sem critérios claros.

d) Ações

Todas as ações devem ser bem claras e o mais simplificadas possível, por se tratar de um público bem diversificado. Conseguir o máximo de engajamento, seja nas capacitações, informações ou comercialização.

e) Resultados

Serão compensadores se houver interesse, esforço e constância, tanto no aprimoramento nas técnicas de produção, quanto na comercialização. Essa permanência e constância significa a continuidade de ações ofertadas gerando resultados. É ter um cronograma de atividades com acompanhamento apropriado. Seletivos com os produtos e somente manter aqueles que estiverem dentro de padrões adequados de comercialização, primeiramente pelo próprio artesão, que tem de exercer um maior olhar crítico, depois um crivo da própria SEASC, dando condições dele aprender com as técnicas necessárias. Isso é apresentar resultados.

BLOCO C - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

- Na sua percepção, sugere algumas estratégias ou ações que poderiam ser implementadas pela Secretaria para a atividade artesanal para torná-la sustentável e competitiva?

- Orientação da SEASC sobre linhas de crédito praticados para os artesãos.

- Criação do site dos artesãos de Chapecó, para colocar seus trabalhos, fotos, informações e dados de contato, tanto para as associações, como para os independentes.

- Exposição para venda em pontos estratégicos na cidade, no shopping, em supermercados, ou outros pontos, com grande movimento de pessoas para venda do artesanato local. Mesmo estilo de loja que existe no Centro Público com critério de seleção das peças baseado na iconografia cultural e regional, seriam lojinhas móveis do Artesanato na Palma da Mão.

- Ter uma loja fixa do Artesanato na Palma da Mão no Museu municipal.

- Aumentar a sinergia entre as Secretarias municipais, como por exemplo: Cultura, Desenvolvimento Econômico, Turismo junto à SEASC, em projetos conjuntos em prol do Artesanato, como por exemplo, venda de artesanato em eventos de turismo de negócios, que é um grande foco da cidade.

APÊNDICE J

Tabelas do levantamento das variáveis de análise na entrevista preliminar com os gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC

Tabela 22: Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: iniciação das atividades na SEASC – experiências

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Assistência aos grupos carentes envolvidos	3	13	0,63
Aperfeiçoamento de técnicas do artesanato	2	8,7	
Ministrar oficinas aos artesãos	2	8,7	
Promover a inclusão produtiva	2	8,7	
Planejamento e ações aos artesãos	2	8,7	
Políticas de assistência social	2	8,7	
Promover mudanças e inovação	2	8,7	
Garantir a continuidade e efetividade das políticas	2	8,7	
Trabalhar com o artesanato	1	4,3	
Capacitação para ser um professor de artesanato	1	4,3	
Qualificação profissional	1	4,3	
Serviços continuados e co-financiados	1	4,3	
Serviço diferenciado e mais sustentável	1	4,3	
Regulação da atividade do artesanato	1	4,3	
Total de Variáveis	23	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 23: Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: indicativos sobre a atual forma de gestão do artesanato pela SEASC

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Atendimento individualizado ao artesão	5	14,7	1,31
Disponibilidade de atendimento aos artesãos	4	11,8	
Foco nas necessidades dos artesãos	4	11,8	
Atendimento nas áreas da produção e qualidade	3	8,8	
Ministrar oficinas aos artesãos	3	8,8	
Noção da realidade e dificuldades dos artesãos	3	8,8	
Falta iniciativa na busca de apoio e atendimento	2	5,9	
Importância do cadastramento e perfil do artesão	2	5,9	
Dados corretos permitem ações e gestão eficientes	2	5,9	
Direcionar o que é melhor aos artesãos	1	2,9	
Loja do artesanato municipal com referência cultural	1	2,9	
Visitas técnicas para apoio às associações	1	2,9	
Total de Variáveis	31	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 24: Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: principais dificuldades para fazer a gestão do artesanato pela SEASC

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Falta iniciativa na busca de apoio e aperfeiçoamento	6	26,1	1,34
Dificuldades de gestão financeira	2	8,7	
Um Centro Público remodelado e melhor aproveitado	2	8,7	
Necessidade de autogestão pelos artesãos	2	8,7	
Não entender que o artesanato gera renda e autonomia	2	8,7	
Dificuldades de obter materiais necessários	1	4,3	
Mais capacitações aos artesãos focadas na cultura	1	4,3	
Faltam parcerias e apoio com universidades locais	1	4,3	
Falta uma incubadora para capacitar novos artesãos	1	4,3	
Faltam novos pontos estratégicos para comercializar	1	4,3	
O Centro Público tem pouco movimento de clientes	1	4,3	
Dados corretos permitem ações e gestão eficientes	1	4,3	
Resistência em absorverem novas tecnologias	1	4,3	
Falta de visão associativa dos artesãos	1	4,3	
Total de Variáveis	23	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 25: Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: elementos que são necessários e relevantes para a realização da gestão do artesanato pela SEASC

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Equipe com formação em artesanato, cultura ou artes	4	14,3	0,92
Equipe profissional bem qualificada	3	10,7	
Ter disponibilidade recursos financeiros públicos	3	10,7	
Acompanhamento mais técnico aos artesãos	2	7,1	
Existência de um padrão de trabalho e organização	2	7,1	
Aproveitar mais os benefícios oferecidos aos artesãos	2	7,1	
Mais profissionais no atendimento aos artesãos	1	3,6	
Criação de uma loja do artesanato do município	1	3,6	
Criação de um local de feira do artesanato permanente	1	3,6	
Mapeamento das demandas apontadas pelos artesãos	1	3,6	
Fomento de novas feiras e mostras para divulgação	1	3,6	
Mais espaços disponíveis para comercialização	1	3,6	
Existência de oficinas para qualificar os artesãos	1	3,6	
Gestão e legislação municipal alinhado ao PAB	1	3,6	
Importância do cadastro e perfil do artesão para gestão	1	3,6	
Integração e comunicação com os artesãos	1	3,6	
Reduzir a resistência de absorverem novas tecnologias	1	3,6	
Entender a gestão do seu artesanato como um negócio	1	3,6	
Total de Variáveis	28	100	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 26: Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: elementos que são relevantes para aumentar a competitividade do artesanato de Chapecó

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Oficinas de qualificação para design e estética	4	16,7	1,07
Compra coletiva de matéria prima com menor custo	3	12,5	
Preço final baixo do artesanato não gerando lucro	3	12,5	
Divulgação e marketing do artesão e do seu trabalho	3	12,5	
Falta um artesanato característico e de cultura regional	2	8,3	
Maior inovação e criatividade das peças artesanais	2	8,3	
Participação em feiras de artesanato fora de Chapecó	1	4,2	
Problema da cópia entre os produtos artesanais	1	4,2	
Buscar novos nichos e tendências para o artesanato	1	4,2	
Utilização de recursos da internet	1	4,2	
Posicionamento no mercado com preços atrativos	1	4,2	
Formas e condições de pagamento	1	4,2	
Maior profissionalismo e empreendedorismo	1	4,2	
Total de Variáveis	24	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 27: Resultados das variáveis encontradas pela análise de conteúdo para o item de verificação: elementos que são relevantes para tornar o artesanato gerenciado pela SEASC mais sustentável

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Compra coletiva de matéria prima com menor custo	2	10,0	0,39
Reaproveitamento e economia de matéria prima	2	10,0	
Foco na organização, planejamento e execução	2	10,0	
Um Centro Público remodelado e melhor aproveitado	1	5,0	
Artesãos menos adversários e mais parceiros	1	5,0	
Menos variedade de peças e mais foco e qualidade	1	5,0	
Artesão buscar mais a especialização do artesanato	1	5,0	
Função de orientação da SEASC aos artesãos	1	5,0	
Estimular vendas e divulgação dos produtos	1	5,0	
Buscar novos nichos e tendências para o artesanato	1	5,0	
Melhor atendimento ao cliente	1	5,0	
Não entender que o artesanato gera renda e autonomia	1	5,0	
Maior profissionalismo e empreendedorismo	1	5,0	
Faltam novos pontos estratégicos para comercializar	1	5,0	
Compromisso do poder público com o artesanato	1	5,0	
Maior integração do artesanato com outros setores	1	5,0	
Alinhamento do artesanato com conceitos do PAB	1	5,0	
Total de Variáveis	20	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

APÊNDICE L

Tabelas de dados pesquisados referente questionário aplicado junto aos artesãos cadastrados na Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC (Visão Geral e suas subdivisões: Artesãos Independentes e Artesãos Associados)

BLOCO A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Tabela 28: Questão 1– Sexo - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feminino	128	82,1	70,7
Masculino	28	17,9	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 29: Questão 1– Sexo – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feminino	70	76,9	34,6
Masculino	21	23,1	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 30: Questão 1– Sexo – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feminino	58	89,2	36,1
Masculino	7	10,8	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 31: Questão 2– Qual sua Faixa Etária - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
De 50 a 59 anos	47	30,1	17,5
Acima de 60 anos	35	22,4	
De 40 anos a 49 anos	33	21,2	
De 30 anos a 39 anos	31	19,9	
De 20 a 29 anos	10	6,4	
Até 19 anos	0	0,0	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 32: Questão 2– Qual sua Faixa Etária – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
De 50 a 59 anos	26	28,6	10,8
De 30 anos a 39 anos	24	26,4	
De 40 anos a 49 anos	23	25,3	
Acima de 60 anos	12	13,2	
De 20 a 29 anos	6	6,6	
Até 19 anos	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 33: Questão 2– Qual sua Faixa Etária – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Acima de 60 anos	23	35,4	9,3
De 50 a 59 anos	21	32,3	
De 40 anos a 49 anos	10	15,4	
De 30 anos a 39 anos	7	10,8	
De 20 a 29 anos	4	6,2	
Até 19 anos	0	0,0	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 34: Questão 3– Estado Civil - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Casado	94	60,3	35,5
União Estável	23	14,7	
Solteiro	18	11,5	
Viúvo	12	7,7	
Divorciado	9	5,8	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 35: Questão 3– Estado Civil – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Casado	52	57,1	19,9
União Estável	20	22,0	
Solteiro	10	11,0	
Divorciado	5	5,5	
Viúvo	4	4,4	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 36: Questão 3– Estado Civil – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Casado	42	64,6	16,4
Solteiro	8	12,3	
Viúvo	8	12,3	
Divorciado	4	6,2	
União Estável	3	4,6	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 37: Questão 4– Escolaridade - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Ensino Médio Completo	51	32,7	14,7
Ensino Fundamental Incompleto	31	19,9	
Ensino Superior Completo	27	17,3	
Ensino Médio Incompleto	24	15,4	
Ensino Fundamental Completo	13	8,3	
Ensino Superior Incompleto	10	6,4	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 38: Questão 4– Escolaridade – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Ensino Médio Completo	27	29,7	7,3
Ensino Fundamental Incompleto	19	20,9	
Ensino Médio Incompleto	15	16,5	
Ensino Superior Completo	14	15,4	
Ensino Fundamental Completo	10	11,0	
Ensino Superior Incompleto	6	6,6	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 39: Questão 4– Escolaridade – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Ensino Médio Completo	24	36,9	7,6
Ensino Superior Completo	13	20,0	
Ensino Fundamental Incompleto	12	18,5	
Ensino Médio Incompleto	9	13,8	
Ensino Superior Incompleto	4	6,2	
Ensino Fundamental Completo	3	4,6	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 40: Questão 5– Exerce outra profissão, além do artesanato - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	104	66,7	36,8
Sim	52	33,3	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 41: Questão 5– Exerce outra profissão, além do artesanato – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	59	64,8	19,1
Sim	32	35,2	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 42: Questão 5– Exerce outra profissão, além do artesanato – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	45	69,2	17,7
Sim	20	30,8	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 43: Questão 6– Se respondeu **Sim** esta pergunta acima. Quanto o Artesanato representa de sua renda total? - Geral

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Até 25% da minha renda total	38	73,1	15,9
Entre 25% a 50% da minha renda total	10	19,2	
Acima de 75% da minha renda total	3	5,8	
Entre 50% a 75% da minha renda total	0	0,0	
Não Respondeu	1	1,9	
Total de Variáveis	52	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 44: Questão 6– Se respondeu **Sim** esta pergunta acima. Quanto o Artesanato representa de sua renda total? – Artesãos Independentes

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Até 25% da minha renda total	21	65,6	9,5
Entre 25% a 50% da minha renda total	9	28,1	
Acima de 75% da minha renda total	2	6,3	
Entre 50% a 75% da minha renda total	0	0,0	
Total de Variáveis	32	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 45: Questão 6– Se respondeu **Sim** esta pergunta acima. Quanto o Artesanato representa de sua renda total? – Artesãos Associados

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Até 25% da minha renda total	17	89,5	8,2
Entre 25% a 50% da minha renda total	1	5,3	
Acima de 75% da minha renda total	1	5,3	
Entre 50% a 75% da minha renda total	0	0,0	
Total de Variáveis	19	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

BLOCO B - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Tabela 46: Questão 7– Quanto tempo você trabalha como artesão? - Geral

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Acima de 15 anos	59	37,8	20,9
Entre 1 a 5 anos	42	26,9	
Entre 6 a 10 anos	31	19,9	
Entre 11 a 15 anos	20	12,8	
Menos de 1 ano	4	2,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 47: Questão 7– Quanto tempo você trabalha como artesão? – Artesãos Independentes

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Acima de 15 anos	36	39,6	13,3
Entre 1 a 5 anos	26	28,6	
Entre 6 a 10 anos	17	18,7	
Entre 11 a 15 anos	10	11,0	
Menos de 1 ano	2	2,2	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 48: Questão 7– Quanto tempo você trabalha como artesão? – Artesãos Associados

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Acima de 15 anos	23	35,4	7,7
Entre 1 a 5 anos	16	24,6	
Entre 6 a 10 anos	14	21,5	
Entre 11 a 15 anos	10	15,4	
Menos de 1 ano	2	3,1	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 49: Questão 8– Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias) - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
5 dias	34	21,8	9,4
7 dias	29	18,6	
3 dias	28	17,9	
6 dias	24	15,4	
2 dias	19	12,2	
4 dias	16	10,3	
1 dia	6	3,8	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 50: Questão 8– Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias) – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7 dias	20	22,0	6,3
3 dias	19	20,9	
6 dias	18	19,8	
5 dias	14	15,4	
2 dias	8	8,8	
4 dias	7	7,7	
1 dia	5	5,5	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 51: Questão 8– Quantos dias da semana você dedica em média na produção e comercialização do seu artesanato (em dias) – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
5 dias	20	30,8	5,7
2 dias	11	16,9	
3 dias	9	13,8	
4 dias	9	13,8	
7 dias	9	13,8	
6 dias	6	9,2	
1 dia	1	1,5	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 52: Questão 9– Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia) - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Entre 2 a 4 horas diárias	69	44,2	24,7
Entre 5 a 8 horas diárias	45	28,8	
Mais de 8 horas diárias	32	20,5	
Menos de 2 horas diárias	10	6,4	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 53: Questão 9– Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia) – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Entre 2 a 4 horas diárias	31	34,1	11,4
Entre 5 a 8 horas diárias	29	31,9	
Mais de 8 horas diárias	25	27,5	
Menos de 2 horas diárias	6	6,6	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 54: Questão 9– Quanto tempo você dedica diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (horas/dia) – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Entre 2 a 4 horas diárias	38	58,5	15,4
Entre 5 a 8 horas diárias	16	24,6	
Mais de 8 horas diárias	7	10,8	
Menos de 2 horas diárias	4	6,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 55: Questão 10– Qual sua principal fonte de renda - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Artesanato	81	43,3	29,6
Outro trabalho	42	22,5	
Aposentadoria/Pensão	41	21,9	
Apoio financeiro da família	14	7,5	
Rendimentos provenientes de aluguel	5	2,7	
Outro tipo de atividade	3	1,6	
Apoio Social - Bolsa família	1	0,5	
Total de Variáveis	187	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 56: Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Outro tipo de atividade - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Bolsa de estudos	1	33,4	0,0
Venda de roupas	1	33,3	
Auxílio Doença	1	33,3	
Total de Variáveis	3	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 57: Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Artesanato	62	54,9	21,9
Outro trabalho	24	21,2	
Aposentadoria/Pensão	12	10,6	
Apoio financeiro da família	11	9,7	
Rendimentos provenientes de aluguel	2	1,8	
Outro tipo de atividade	2	1,8	
Apoio Social - Bolsa família	0	0,0	
Total de Variáveis	113	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 58: Questão 10– Qual sua principal fonte de renda – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Aposentadoria/Pensão	29	39,2	11,3
Artesanato	19	25,7	
Outro trabalho	18	24,3	
Rendimentos provenientes de aluguel	3	4,1	
Apoio financeiro da família	3	4,1	
Apoio Social - Bolsa família	1	1,4	
Outro tipo de atividade	1	1,4	
Total de Variáveis	74	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 59: Questão 11– Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)? - Geral

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Menos de 1 salário mínimo	85	54,5	31,9
1 salário mínimo	36	23,1	
2 a 4 salários mínimo	24	15,4	
5 a 7 salários mínimo	3	1,9	
Acima de 8 salários mínimos	2	1,3	
Não Respondeu	6	3,8	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 60: Questão 11– Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)? – Artesãos Independentes

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Menos de 1 salário mínimo	48	52,7	18,7
1 salário mínimo	22	24,2	
2 a 4 salários mínimo	16	17,6	
5 a 7 salários mínimo	3	3,3	
Acima de 8 salários mínimos	2	2,2	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 61: Questão 11– Qual seu ganho médio mensal com a atividade artesanato (em salários mínimo - Salário mínimo = R\$ 880,00)? – Artesãos Associados

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Menos de 1 salário mínimo	37	56,9	13,9
1 salário mínimo	14	21,5	
2 a 4 salários mínimo	8	12,3	
5 a 7 salários mínimo	0	0,0	
Acima de 8 salários mínimos	0	0,0	
Não Respondeu	6	9,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 62: Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Por iniciativa própria	63	31,5	26,9
Em escola/curso/atelier/livros ou revistas	58	29,0	
Com familiares/amigos	57	28,5	
Vendo trabalho de outras pessoas	17	8,5	
De outra forma	5	2,5	
Total de Variáveis	200	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 63: Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – De outra forma - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Por necessidade doença	1	20,0	0,0
Internet	1	20,0	
Familiares são artesãos	1	20,0	
Clube de Mães	1	20,0	
Curso Superior em Artes Plásticas	1	20,0	
Total de Variáveis	5	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 64: Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Por iniciativa própria	40	32,5	15,2
Com familiares/amigos	35	28,5	
Em escola/curso/atelier/livros ou revistas	31	25,2	
Vendo trabalho de outras pessoas	12	9,8	
De outra forma	5	4,1	
Total de Variáveis	123	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 65: Questão 12– Como aprendeu a fazer artesanato – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Em escola/curso/atelier/livros ou revistas	27	35,1	12,1
Por iniciativa própria	23	29,9	
Com familiares/amigos	22	28,6	
Vendo trabalho de outras pessoas	5	6,5	
De outra forma	0	0,0	
Total de Variáveis	77	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 66: Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Por gosto próprio	97	44,9	29,5
Para subsistência	32	14,8	
Por lazer/ocupar tempo ocioso	28	13,0	
Para adquirir novos conhecimentos	21	9,7	
Para seguir tradição	18	8,3	
Doença	12	5,6	
Outra Razão	5	2,3	
Por obrigação da família	2	0,9	
Não Respondeu	1	0,5	
Total de Variáveis	216	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 67: Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício - Outra Razão - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Montar próprio negócio	2	33,3	0,4
Formação em Design	1	16,7	
Eu amo o artesanato	1	16,7	
Motivação pela família	1	16,7	
Trabalhar na preservação do meio ambiente	1	16,7	
Total de Variáveis	6	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 68: Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Por gosto próprio	55	39,9	17,2
Para subsistência	26	18,8	
Para seguir tradição	18	13,0	
Por lazer/ocupar tempo ocioso	16	11,6	
Para adquirir novos conhecimentos	12	8,7	
Doença	6	4,3	
Outra Razão	3	2,2	
Por obrigação da família	1	0,7	
Não Respondeu	1	0,7	
Total de Variáveis	138	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 69: Questão 13– Por que razão aprendeu este ofício – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Por gosto próprio	42	53,8	13,7
Por lazer/ocupar tempo ocioso	12	15,4	
Para adquirir novos conhecimentos	9	11,5	
Para subsistência	6	7,7	
Doença	6	7,7	
Outra Razão	2	2,6	
Por obrigação da família	1	1,3	
Para seguir tradição	0	0,0	
Total de Variáveis	78	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 70: Questão 14– Você participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	91	58,3	18,4
Sim	65	41,7	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 71: Questão 15– Você compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato) - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	134	85,9	79,2
Sim	22	14,1	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 72: Questão 15– Você compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato) – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	73	80,2	38,9
Sim	18	19,8	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 73: Questão 15– Você compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos (para comprar mais quantidade por preço mais barato) – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Não	61	93,8	40,3
Sim	4	6,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 74: Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feira do artesanato	78	34,8	24,4
Direto nas residências	36	16,1	
Internet	36	16,1	
Outros	36	16,1	
Loja da associação/ grupo de trabalho	26	11,6	
No comércio do município	8	3,6	
Não Respondeu	4	1,8	
Total de Variáveis	224	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 75: Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Outros - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Na rua	15	37,5	4,6
Loja própria Atelier	9	22,5	
Em escolas e universidades	4	10,0	
Indicação de clientes	3	7,5	
Em casa	3	7,5	
Venda por encomendas	2	5,0	
Amigos	2	5,0	
No meu emprego	1	2,5	
Exposição na região	1	2,5	
Total de Variáveis	40	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 76: Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feira do artesanato	47	33,3	18,6
Internet	31	22,0	
Outros	31	22,0	
Direto nas residências	28	19,9	
No comércio do município	3	2,1	
Loja da associação/ grupo de trabalho	0	0,0	
Não Respondeu	1	0,7	
Total de Variáveis	141	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 77: Questão 16– Atualmente qual a melhor forma de comercialização para seus produtos artesanais? – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feira do artesanato	31	37,3	11,6
Loja da associação/ grupo de trabalho	26	31,3	
Direto nas residências	8	9,6	
No comércio do município	5	6,0	
Internet	5	6,0	
Outros	5	6,0	
Não Respondeu	3	3,6	
Total de Variáveis	83	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 78: Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Qualidade do produto	99	63,5	31,1
Variedade das peças	19	12,2	
Novidades	11	7,1	
Preço	10	6,4	
Atendimento cordial	6	3,8	
Disponibilidade do produto	3	1,9	
Local fácil de encontrar	3	1,9	
Outros	3	1,9	
Não Respondeu	2	1,3	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 79: Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que - Outros - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Peças personalizadas	2	66,7	0,7
Produto único e natural	1	33,3	
Total de Variáveis	3	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 80: Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Qualidade do produto	57	62,6	18,7
Variedade das peças	10	11,0	
Preço	8	8,8	
Atendimento cordial	6	6,6	
Novidades	5	5,5	
Local fácil de encontrar	3	3,3	
Outros	2	2,2	
Disponibilidade do produto	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 81: Questão 17– Na comercialização de seus produtos artesanais, você percebe que os compradores valorizam mais o que – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Qualidade do produto	42	64,6	13,4
Variedade das peças	9	13,8	
Novidades	6	9,2	
Disponibilidade do produto	3	4,6	
Preço	2	3,1	
Outros	1	1,5	
Local fácil de encontrar	0	0,0	
Atendimento cordial	0	0,0	
Não Respondeu	2	3,1	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 82: Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feiras e eventos	81	30,6	33,9
Família e amigos	71	26,8	
Internet (site, blog, redes sociais, e-mail)	66	24,9	
Outros	27	10,2	
Panfletos, catálogos ou outro material impresso	15	5,7	
Pequenos anúncios em jornais (Classificados)	3	1,1	
Não Respondeu	2	0,8	
Total de Variáveis	265	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 83: Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? –Outros - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Na rua	14	50,0	4,1
Divulgação boca a boca	3	10,7	
Clientes tradicionais	2	7,1	
Loja da associação	2	7,1	
Visitas em escolas e universidades	2	7,1	
Reportagens jornais e TV	2	7,1	
Família dos associados	1	3,6	
Loja própria atelier	1	3,6	
Exposição na região	1	3,6	
Total de Variáveis	28	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 84: Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Internet (site, blog, redes sociais, e-mail)	48	28,6	20,9
Feiras e eventos	46	27,4	
Família e amigos	42	25,0	
Outros	18	10,7	
Panfletos, catálogos ou outro material impresso	12	7,1	
Pequenos anúncios em jornais (Classificados)	1	0,6	
Não Respondeu	1	0,6	
Total de Variáveis	168	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 85: Questão 18– Como é feita a divulgação de seus produtos artesanais? – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Feiras e eventos	35	36,1	13,8
Família e amigos	29	29,9	
Internet (site, blog, redes sociais, e-mail)	18	18,6	
Outros	9	9,3	
Panfletos, catálogos ou outro material impresso	3	3,1	
Pequenos anúncios em jornais (Classificados)	2	2,1	
Não Respondeu	1	1,0	
Total de Variáveis	97	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

BLOCO C - ESTRATÉGIAS ATUAIS DA GESTÃO DO ARTESANATO

Tabela 86: Questão 19– Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.- Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	57	36,5	17,9
5	29	18,6	
6	25	16,0	
4	18	11,5	
3	11	7,1	
2	9	5,8	
1	6	3,8	
Não Respondeu	1	0,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 87: Questão 19– Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.- Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	30	33,0	10,8
5	23	25,3	
6	15	16,5	
4	13	14,3	
3	4	4,4	
2	4	4,4	
1	2	2,2	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 88: Questão 19– Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para gestão do artesanato.- Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	27	41,5	8,0
6	10	15,4	
3	7	10,8	
5	6	9,2	
4	5	7,7	
2	5	7,7	
1	4	6,2	
Não Respondeu	1	1,5	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 89: Questão 20 – Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	91	58,3	29,5
6	22	14,1	
5	13	8,3	
1	9	5,8	
2	8	5,1	
4	7	4,5	
3	5	3,2	
Não Respondeu	1	0,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 90: Questão 20 – Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	57	62,6	18,8
6	13	14,3	
5	6	6,6	
1	5	5,5	
4	4	4,4	
2	4	4,4	
3	2	2,2	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 91: Questão 20 – Entendo que o trabalho que a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	34	52,3	10,7
6	9	13,8	
5	7	10,8	
2	4	6,2	
1	4	6,2	
4	3	4,6	
3	3	4,6	
Não Respondeu	1	1,5	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 92: Questão 21 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	85	54,5	27,9
6	29	18,6	
5	16	10,3	
1	9	5,8	
2	6	3,8	
4	5	3,2	
3	4	2,6	
Não Respondeu	2	1,3	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 93: Questão 21 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	46	50,5	15,6
6	21	23,1	
5	11	12,1	
1	6	6,6	
4	4	4,4	
2	2	2,2	
3	1	1,1	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 94: Questão 21 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e no Brasil – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	39	60,0	12,7
6	8	12,3	
5	5	7,7	
2	4	6,2	
3	3	4,6	
1	3	4,6	
4	1	1,5	
Não Respondeu	2	3,1	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 95: Questão 22 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	98	62,8	33,1
6	29	18,6	
5	14	9,0	
3	6	3,8	
4	3	1,9	
2	3	1,9	
1	1	0,6	
Não Respondeu	2	1,3	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 96: Questão 22 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	68	74,7	23,4
6	15	16,5	
5	5	5,5	
3	3	3,3	
4	0	0,0	
2	0	0,0	
1	0	0,0	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 97: Questão 22 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	30	46,2	9,9
6	14	21,5	
5	9	13,8	
4	3	4,6	
3	3	4,6	
2	3	4,6	
1	1	1,5	
Não Respondeu	2	3,1	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 98: Questão 23 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	58	37,2	19,6
6	42	26,9	
5	15	9,6	
2	13	8,3	
3	10	6,4	
1	8	5,1	
4	7	4,5	
Não Respondeu	3	1,9	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 99: Questão 23 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	30	33,0	11,8
6	30	33,0	
5	9	9,9	
1	7	7,7	
2	6	6,6	
4	5	5,5	
3	4	4,4	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 100: Questão 23 – Entendo que o trabalho que Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	28	43,1	8,7
6	12	18,5	
2	7	10,8	
5	6	9,2	
3	6	9,2	
4	2	3,1	
1	1	1,5	
Não Respondeu	3	4,6	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 101: Questão 24 – Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	33	21,2	10,3
1	30	19,2	
5	27	17,3	
4	23	14,7	
6	16	10,3	
2	12	7,7	
3	11	7,1	
Não Respondeu	4	2,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 102: Questão 24 – Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	20	22,0	8,0
1	20	22,0	
5	17	18,7	
6	14	15,4	
4	13	14,3	
2	4	4,4	
3	3	3,3	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 103: Questão 24 – Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	13	20,0	3,6
5	10	15,4	
4	10	15,4	
1	10	15,4	
3	8	12,3	
2	8	12,3	
6	2	3,1	
Não Respondeu	4	6,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 104: Questão 25 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
1	37	23,7	11,7
7	30	19,2	
5	24	15,4	
6	23	14,7	
4	21	13,5	
2	11	7,1	
3	8	5,1	
Não Respondeu	2	1,3	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 105: Questão 25 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	21	23,1	9,4
6	21	23,1	
5	18	19,8	
1	18	19,8	
4	11	12,1	
2	2	2,2	
3	0	0,0	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 106: Questão 25 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC me procura para dar uma atenção individual para me ajudar, dando ideias para eu melhorar o meu trabalho – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
1	19	29,2	5,4
4	10	15,4	
7	9	13,8	
2	9	13,8	
3	8	12,3	
5	6	9,2	
6	2	3,1	
Não Respondeu	2	3,1	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 107: Questão 26 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	67	42,9	20,3
6	25	16,0	
1	16	10,3	
5	14	9,0	
4	13	8,3	
3	11	7,1	
2	2	1,3	
Não Respondeu	8	5,1	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 108: Questão 26 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	36	39,6	11,6
6	19	20,9	
5	12	13,2	
4	9	9,9	
1	9	9,9	
3	1	1,1	
2	1	1,1	
Não Respondeu	4	4,4	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 109: Questão 26 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	31	47,7	9,7
3	10	15,4	
1	7	10,8	
6	6	9,2	
4	4	6,2	
5	2	3,1	
2	1	1,5	
Não Respondeu	4	6,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 110: Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes- Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
1	43	27,6	11,4
5	26	16,7	
7	21	13,5	
4	18	11,5	
2	16	10,3	
6	14	9,0	
3	14	9,0	
Não Respondeu	4	2,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 111: Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes - Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
1	30	33,0	8,8
5	16	17,6	
4	12	13,2	
2	10	11,0	
7	9	9,9	
3	8	8,8	
6	6	6,6	
Não Respondeu	0	0,0	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 112: Questão 27 – Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade os produtos e também dão ideias para criar coisas novas e diferentes- Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
1	13	20,0	3,2
7	12	18,5	
5	10	15,4	
6	8	12,3	
4	6	9,2	
3	6	9,2	
2	6	9,2	
Não Respondeu	4	6,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 113: Questão 28 – Eu dou a minha opinião para a Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC para melhorar o trabalho de divulgação e venda do artesanato da **associação** - Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	13	20,0	4,2
5	13	20,0	
1	13	20,0	
6	6	9,2	
4	6	9,2	
2	5	7,7	
3	3	4,6	
Não Respondeu	6	9,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 114: Questão 29 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC vem até a minha **associação** e me ajuda, dá ideias para eu melhorar o meu trabalho - Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	20	30,8	6,8
1	17	26,2	
5	9	13,8	
4	5	7,7	
3	4	6,2	
6	3	4,6	
2	2	3,1	
Não Respondeu	5	7,7	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 115: Questão 30 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha **associação** para aumentar a minha renda do artesanato - Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	19	29,2	6,4
1	16	24,6	
4	10	15,4	
6	5	7,7	
5	4	6,2	
3	4	6,2	
2	1	1,5	
Não Respondeu	6	9,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 116: Questão 31 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha **associação** para que eu consiga vender os produtos em diferentes lugares que eu não conhecia antes - Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	19	29,2	6,6
1	18	27,7	
5	7	10,8	
6	5	7,7	
4	4	6,2	
3	4	6,2	
2	2	3,1	
Não Respondeu	6	9,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 117: Questão 32 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha **associação** para eu ter metas de produção de um certo número de peças artesanais por dia - Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
1	25	38,5	6,9
7	7	10,8	
5	7	10,8	
6	6	9,2	
3	6	9,2	
4	4	6,2	
2	4	6,2	
Não Respondeu	6	9,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 118: Questão 33 – A Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó - SC ajuda a minha **associação** para que eu me sinta mais motivada para desenvolver as atividades do artesanato - Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	23	35,4	6,6
1	12	18,5	
6	7	10,8	
5	5	7,7	
2	5	7,7	
4	4	6,2	
3	3	4,6	
Não Respondeu	6	9,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

BLOCO D - PERCEÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A CRIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO.

Tabela 119: Questão 34– O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo “Sustentabilidade” - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Reutilizar materiais - Reciclagem	69	34,3	17,6
Reaproveitar materiais de forma economicamente viável	27	13,4	
Não prejudicar o meio ambiente	24	11,9	
Importância do tema para o artesanato	21	10,4	
Respeitar os direitos das pessoas	5	2,5	
Não uso ou gosto do reaproveitamento de materiais no artesanato	5	2,5	
Comprador do artesanato não paga mais pela sustentabilidade	3	1,5	
Necessidade de maior aprendizado sobre o tema	2	1,0	
Pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema sustentabilidade	2	1,0	
Melhorar a qualidade de vida	2	1,0	
Reaproveitar materiais conservando a cultura	1	0,5	
Melhoria da associação	1	0,5	
Evito gastar o desnecessário	1	0,5	
Encontrar soluções para situações não sustentáveis no artesanato	1	0,5	
Desconheço esse tema sustentabilidade	1	0,5	
Falta muito para o artesanato sobreviver com sustentabilidade	1	0,5	
Sustentabilidade é vista com bons olhos pela sociedade	1	0,5	
Criação de feiras temáticas sobre sustentabilidade no artesanato	1	0,5	
Não Respondeu	33	16,4	
Total de Variáveis	201	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 120: Questão 35– O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo “Competitividade” - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Fazer peças com qualidade percebida	41	18,1	10,2
Agradar o cliente e bom atendimento	17	7,5	
Capacidade de fazer produtos diferentes	16	7,0	
Agregar valor ao produto	15	6,6	
União de qualidade e preço de um artesanato	14	6,2	
Ter melhor desempenho em vendas que meu colega artesão	12	5,3	
Diversidade de produtos e preços praticados entre os artesãos	8	3,5	
Manter-se capacitado e atualizado para produzir e competir	6	2,6	
Importância do tema competitividade para o artesanato	6	2,6	
Acesso á matéria prima de qualidade e menor custo	5	2,2	
Fazer um bom produto	5	2,2	
Conhecer o mercado do artesanato	4	1,8	
Nós fazemos um artesanato competitivo	4	1,8	
Faço artesanato porque gosto e não para competir no mercado	4	1,8	
Ter o reconhecimento do seu trabalho pelo cliente	4	1,8	
Existem muitas cópias de trabalhos feitas entre os artesãos	4	1,8	
Não fazer igual cada peça	3	1,3	
Ter mais criatividade	3	1,3	
Ser competitivo em preços	3	1,3	
Não conheço esse termo competitividade	3	1,3	
A feira do artesanato ajuda a competitividade	3	1,3	
Fazer uma boa divulgação dos trabalhos artesanais	2	0,9	
Melhorar sempre	2	0,9	
Na coopetição há uma evolução junto com meu competidor	1	0,4	
Manter um bom número de clientes	1	0,4	
Existe uma grande competição do artesanato na internet	1	0,4	
O artesanato indígena é diferenciado na competição	1	0,4	
Não Respondeu	39	17,2	
Total de Variáveis	227	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 121: Questão 36– A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão? - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Sim	107	68,6	43,5
Muito	24	15,4	
Pouco	20	12,8	
Não	4	2,6	
Não Respondeu	1	0,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 122: Questão 36– A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão? – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Sim	66	72,5	27,3
Muito	15	16,5	
Pouco	8	8,8	
Não	1	1,1	
Não Respondeu	1	1,1	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 123: Questão 36– A Sustentabilidade e a Competitividade poderiam ajudar você na sua atividade de Artesanato e/ou de Artesão? – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Sim	41	63,1	16,9
Pouco	12	18,5	
Muito	9	13,8	
Não	3	4,6	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 124: Questão 37– Você apoiaria e participaria mais se a Secretaria de Assistência Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo? - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Sim	124	79,5	57,1
Muito	21	13,5	
Pouco	7	4,5	
Não	4	2,6	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 125: Questão 37– Você apoiaria e participaria mais se a Secretaria de Assistência Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo? – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Sim	77	84,6	36,4
Muito	11	12,1	
Pouco	2	2,2	
Não	1	1,1	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 126: Questão 37– Você apoiaria e participaria mais se a Secretaria de Assistência Social adotasse um modelo de gestão para um artesanato mais sustentável e competitivo? – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Sim	47	72,3	20,7
Muito	10	15,4	
Pouco	5	7,7	
Não	3	4,6	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

BLOCO E - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

Tabela 127: Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Realização de novas feiras e eventos	93	24,6	30,4
Local fixo de feira do artesanato	80	21,2	
Capacitação com novos cursos de artesanato	52	13,8	
Parceria artesanato e turismo	44	11,6	
Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio	40	10,6	
Assessoria técnica e de design	36	9,5	
Site do artesanato do município	26	6,9	
Outras, quais	3	0,8	
Não Respondeu	4	1,1	
Total de Variáveis	378	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 128: Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Outras, quais - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Disposição para ajudar o artesão	1	33,4	0,0
Curso de corte e costura	1	33,3	
Divulgação na mídia	1	33,3	
Total de Variáveis	3	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 129: Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Realização de novas feiras e eventos	63	28,9	20,6
Local fixo de feira do artesanato	49	22,5	
Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio	27	12,4	
Capacitação com novos cursos de artesanato	25	11,5	
Assessoria técnica e de design	22	10,1	
Parceria artesanato e turismo	19	8,7	
Site do artesanato do município	10	4,6	
Outras, quais	1	0,5	
Não Respondeu	2	0,9	
Total de Variáveis	218	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 130: Questão 38– Identifique abaixo 3 ações que você apoia e estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Local fixo de feira do artesanato	31	19,4	11,2
Realização de novas feiras e eventos	30	18,8	
Capacitação com novos cursos de artesanato	27	16,9	
Parceria artesanato e turismo	25	15,6	
Site do artesanato do município	16	10,0	
Assessoria técnica e de design	14	8,8	
Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio	13	8,1	
Outras, quais	2	1,3	
Não Respondeu	2	1,3	
Total de Variáveis	160	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 131: Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Parceria artesanato e turismo	69	19,4	23,9
Site do artesanato do município	68	19,1	
Local fixo de feira do artesanato	59	16,6	
Capacitação com novos cursos de artesanato	53	14,9	
Realização de novas feiras e eventos	38	10,7	
Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio	30	8,4	
Assessoria técnica e de design	20	5,6	
Outras, quais	14	3,9	
Não Respondeu	5	1,4	
Total de Variáveis	356	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 132: Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Outras, quais - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão	
Feira do artesanato com estrutura fixa - cobertura	2	14,3	0,4	
Maior apoio na divulgação do artesanato na mídia	2	14,3		
Maior participação dos artesãos nas decisões da SEASC	1	7,1		
Compra centralizada de matéria prima mais barata	1	7,1		
Maior participação da SEASC na associação	1	7,1		
Proporcionar viagens para feiras em outros estados	1	7,1		
Curso como abrir uma Micro Empresa Individual - MEI	1	7,1		
Maior apoio na mostra de trabalhos diferenciados	1	7,1		
Um espaço para vendas de artesanato aos artesãos itinerantes	1	7,1		
Curso de pintura em tecido	1	7,1		
Promover uma maior produção de artesanatos diversificados	1	7,1		
Recursos para compra de matéria prima para artesanato indígena	1	7,1		
Total de Variáveis	14	100		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 133: Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Site do artesanato do município	40	20,0	13,2
Parceria artesanato e turismo	37	18,5	
Capacitação com novos cursos de artesanato	32	16,0	
Local fixo de feira do artesanato	30	15,0	
Realização de novas feiras e eventos	22	11,0	
Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio	15	7,5	
Assessoria técnica e de design	11	5,5	
Outras, quais	10	5,0	
Não Respondeu	3	1,5	
Total de Variáveis	200	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 134: Questão 39– Identifiquem abaixo 3 ações que você necessita mas que atualmente não estão sendo realizadas pela Secretaria de Assistência Social para promover o desenvolvimento da atividade artesanal – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Parceria artesanato e turismo	32	20,5	11,0
Local fixo de feira do artesanato	29	18,6	
Site do artesanato do município	28	17,9	
Capacitação com novos cursos de artesanato	21	13,5	
Realização de novas feiras e eventos	16	10,3	
Capacitação com cursos sobre gestão do seu negócio	15	9,6	
Assessoria técnica e de design	9	5,8	
Outras, quais	4	2,6	
Não Respondeu	2	1,3	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 135: Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
8	40	25,6	13,2
7	30	19,2	
9	24	15,4	
10	22	14,1	
6	15	9,6	
5	11	7,1	
4	4	2,6	
1	2	1,3	
3	2	1,3	
2	1	0,6	
Não Respondeu	5	3,2	
Total de Variáveis	156	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 136: Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Artesãos Independentes:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
8	29	31,9	9,7
9	18	19,8	
7	17	18,7	
10	13	14,3	
5	6	6,6	
6	6	6,6	
3	1	1,1	
1	0	0,0	
2	0	0,0	
4	0	0,0	
Não Respondeu	1	1,1	
Total de Variáveis	91	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 137: Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Artesãos Associados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
7	13	20,0	4,1
8	11	16,9	
6	9	13,8	
10	9	13,8	
9	6	9,2	
5	5	7,7	
4	4	6,2	
1	2	3,1	
2	1	1,5	
3	1	1,5	
Não Respondeu	4	6,2	
Total de Variáveis	65	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 138: Questão 40– Se você tivesse que dar uma nota de 1 a 10 para o trabalho que a SEASC faz para o artesanato, que nota você daria? – Por que - Geral:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
SEASC deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados	18	7,0	7,7
Existe apoio, esforço e dedicação no trabalho da SEASC	16	6,2	
Trabalho da SEASC é muito bom	15	5,8	
A SEASC tem uma boa equipe e um atendimento bem realizado	15	5,8	
Falta dar mais apoio e ter maior presença na associação	11	4,3	
Trabalho da SEASC é bom	11	4,3	
SEASC tem condições de melhorar o seu trabalho atual	10	3,9	
Falta uma estrutura física com cobertura para Feira do Artesão	9	3,5	
A Prefeitura deve aumentar os recursos financeiros para SEASC	8	3,1	
Falta uma maior divulgação dos artesãos, seus trabalhos e da Feira	8	3,1	
A SEASC melhorou muito a qualidade do artesanato em Chapecó	8	3,1	
Falta uma maior divulgação do artesanato indígena em Chapecó	8	3,1	
Falta a SEASC melhorar os benefícios para as associações	6	2,3	
Falta mais visitas aos artesãos, auxiliar e conhecer sua realidade	6	2,3	
A SEASC deveria realizar novas feiras permanentes de artesanato	5	1,9	
Trabalho da SEASC é ótimo	5	1,9	
SEASC não cobra espaço comercial nas feiras dos artesãos	5	1,9	
SEASC não cobra valores dos cursos de artesanatoaos artesãos	5	1,9	
SEASC proporciona oportunidades a todos não faz quem não quer	4	1,6	
Trabalho da SEASC é razoável	3	1,2	
SEASC oferece oportunidade de renda às famílias necessitadas	3	1,2	
A SEASC é muito organizada	3	1,2	
Falta fazer viagens com artesãos para feiras em outros estados	2	0,8	
Deveria ter cursos sobre novas formas de comercialização	2	0,8	
Trabalho da SEASC é ruim	2	0,8	
Os artesãos experientes deveriam ser os instrutores de cursos	2	0,8	
Falta ter um maior envolvimento dos artesãos nas suas iniciativas	1	0,4	
Falta a SEASC melhorar a sua forma de atendimento aos artesãos	1	0,4	
SEASC deveria fazer curso de artesanato em bordados	1	0,4	
O artesão ir até a SEASC conforme a sua necessidade não funciona	1	0,4	
O conteúdo e técnicas dos cursos da SEASC estão muito atrasados	1	0,4	
Falta trazer instrutores de fora para cursos de artesanato novos	1	0,4	
Falta critérios claros e iguais na participação em cursos e viagens	1	0,4	
Não tenho como avaliar o trabalho da SEASC pois não participo	1	0,4	
Falta mais presença da consultora auxiliando a melhorar trabalhos	1	0,4	
Menos burocracia no cadastro das carteiras com a associação	1	0,4	
SEASC deveria renovar a carteira de artesão a cada 2 a 3 anos	1	0,4	
Devem divulgar os fornecedores de matéria-prima mais baratos	1	0,4	
Devem divulgar quais são os benefícios do artesão de Chapecó	1	0,4	
SEASC deve incentivar o artesanato diversificado e coibir cópias	1	0,4	
Deve melhorar os instrutores e ter novos cursos no Clube de Mães	1	0,4	
Deve desenvolver métodos novos de ensino do artesanato	1	0,4	
A SEASC faz seu papel mas o artesão precisa ser autossuficiente	1	0,4	
A SEASC preocupa-se com a estética e planejamento de produção	1	0,4	
A SEASC deveria fazer cursos de artesanato em macramê	1	0,4	
Falta oferecer uma carteira nacional de artesão para o indígena	1	0,4	
Ter um comitê de artesãs experientes para auxiliar no planejamento	1	0,4	
Não Respondeu	47	18,2	
Total de Variáveis	258	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

APÊNDICE M

Tabelas do levantamento da percepção sobre os elementos e características para uma gestão sustentável e competitiva para o artesanato na entrevista com os gestores da Gerência de Renda e Cidadania da Secretaria de Assistência Social do município de Chapecó – SC

BLOCO B - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA O ARTESANATO

- Na sua percepção, quais os elementos mais importantes a serem desenvolvidos para a realização da gestão do artesanato:

Tabela 139: Questão 1– Gestão do Artesanato - Organização:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Planejamento das ações	2	18,2	0,52
Projeto de execução das ações	2	18,2	
Direção e acompanhamento	2	18,2	
Definição de objetivos	1	9,1	
Cronograma de trabalho	1	9,1	
Implementação das ações	1	9,1	
Equipe com conhecimento técnico na área	1	9,1	
Cadastro dos artesãos em outros órgãos públicos pelo banco de dados SEASC	1	9,1	
Total de Variáveis	11	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 140: Questão 2– Gestão do Artesanato - Estrutura:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Ambiente qualificado e apropriado para desenvolvimento de ações	3	21,4	0,70
Centro Público como o ambiente para desenvolver o artesanato	2	14,3	
Desenvolver orientação, assessoria e consultoria	2	14,3	
Contemplar um artesanato com referência cultural	1	7,1	
Contemplar um artesanato que fomente a geração de renda	1	7,1	
Desenvolver novos espaços públicos para comercialização	1	7,1	
Oferecer um novo espaço para o artesanato com foco mais cultural	1	7,1	
Abrir um espaço para o artesanato no Museu Municipal	1	7,1	
Abrir um local de comércio permanente em horário comercial e fins de semana	1	7,1	
Fomentar a comercialização em eventos e feiras	1	7,1	
Total de Variáveis	14	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 141: Questão 3– Gestão do Artesanato - Estratégia:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Seguir o cronograma de ações planejado	3	18,8	0,70
Explorar as informações oriundas do banco de dados da SEASC	2	12,5	
Aplicação de questionários de avaliação e medição de desempenho do artesão	2	12,5	
Foco na capacitação e assessoria do artesão	2	12,5	
Foco na melhoria do produto e criação da identidade visual	2	12,5	
Foco na embalagem, marketing pessoal e vendas	1	6,3	
Propiciar a participação em feiras, oficinas e palestras	1	6,3	
Utilização do Centro Público como o espaço do artesanato	1	6,3	
Amparar o profissional artesão na legislação federal, estadual e municipal	1	6,3	
Levantamento das demandas, expectativas e dificuldades dos artesãos	1	6,3	
Total de Variáveis	16	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 142: Questão 4– Gestão do Artesanato - Direção:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Administrar observando as leis e normas do serviço público	2	18,2	0,52
Foco na maior adesão e participação dos artesãos na ações gratuitas desenvolvidas	2	18,2	
Acompanhamento das ações que devem ser direcionadas ao máximo de artesãos	2	18,2	
Responsabilidade na implantação do planejamento proposto	1	9,1	
Responsabilidade na condução das ações	1	9,1	
Explorar as informações do banco de dados SEASC	1	9,1	
Foco na capacitação e assessoria para o artesão	1	9,1	
Foco na melhoria do produto e qualificação profissional	1	9,1	
Total de Variáveis	11	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC ao Artesanato:

Tabela 143: Questão 5– Artesanato - Artesão:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Oferta de qualificação, assessoria técnica e design	3	21,4	0,89
Oferta de oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual	3	21,4	
Oferta de espaços para comercialização em feiras e mostras	2	14,3	
O artesão que participa das capacitações eleva a qualidade do seu trabalho	2	14,3	
Oferta de todo suporte possível ao artesão pelo poder público	1	7,1	
Há um desnivelamento do padrão de qualidade entre os artesãos capacitados e os não	1	7,1	
Indicação de fornecedores de matéria prima e prestadores de serviços aos artesãos	1	7,1	
Oferta de cursos sobre gestão, comercialização e lucratividade	1	7,1	
Total de Variáveis	14	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 144: Questão 6– Artesanato – Trabalho Manual:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Oferta de qualificação, assessoria técnica e design	3	25,0	0,76
Trabalhamos para valorização e melhoria da forma do trabalho manual do artesão	2	16,7	
Desenvolvimento de linhas com maior informação cultural e cunho autoral	2	16,7	
O trabalho manual é integrado á produção do artesão, parcial ou total	1	8,3	
Consciência da importância da produção de uma peça atrativa e comercial	1	8,3	
Dirimir a simples prática da cópia ou reprodução sem elementos culturais	1	8,3	
Busca da especialização do artesão com a capacitação	1	8,3	
Elevação da qualidade das peças com o domínio de técnicas em profundidade	1	8,3	
Total de Variáveis	12	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 145: Questão 7– Artesanato – Capital Social:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Papel de estimular as relações entre os artesãos	3	25,0	0,89
Desenvolver as relações em comum de produção, comercialização e nos negócios	3	25,0	
Desenvolver as relações afetivas entre os artesãos	3	25,0	
As relações entre os artesãos são um pouco mais desenvolvidas nas associações	2	16,7	
Existe uma visão competitiva e individualista e fraca ainda das relações duráveis	1	8,3	
Total de Variáveis	12	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 146: Questão 8– Artesanato – Coopetição:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Apresentação do artesão não como um concorrente e sim como possível parceiro	3	23,1	0,92
Apesar da competição, existe pontos de interação e de soluções viáveis em comum	3	23,1	
Indicação de fornecedores de matéria prima e prestadores de serviços aos artesãos	2	15,4	
Incentivar compras coletivas de materiais em comum	1	7,7	
Incentivar a formação de uma rede de artesãos mais profissionalizada	1	7,7	
Incentivar um artesanato diferenciado com foco na inovação e qualidade das peças	1	7,7	
Incentivar a cooperação na construção e aperfeiçoamento das peças	1	7,7	
Incentivar a competição na melhoria da qualidade e no melhor preço	1	7,7	
Total de Variáveis	13	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para tornar o artesanato sustentável:

Tabela 147: Questão 9– Artesanato Sustentável – Âmbito Social:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Os Grupos de Mulheres incentivam a capacitação e qualificação para o artesanato	3	30,0	0,82
Importância da inclusão social pelo artesanato pelo Grupo de Mulheres	2	20,0	
Parte das mulheres participantes desse grupo são as futuras artesãs na SEASC	2	20,0	
Abrangência do Grupo de Mulheres, 69 grupos, 1300 mulheres e 07 CRAS's	1	10,0	
Grupo de Mulheres desenvolvem geração de renda familiar e ocupação laboral	1	10,0	
Oferta de atendimento e apoio individual ao artesão para seu fortalecimento pessoal	1	10,0	
Total de Variáveis	10	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 148: Questão 10– Artesanato Sustentável – Âmbito Ambiental:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Incentivar um artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto	2	20,0	0,46
Disseminar informações da importância do cuidado e responsabilidade ao artesão	2	20,0	
Cultura europeia regional tem hábitos que preconizam a reutilização de materiais	1	10,0	
Artesanato com reciclados nem sempre possui design e a preferência do mercado	1	10,0	
Artesanato com reciclados pode ter baixo valor agregado e pouco apelo comercial	1	10,0	
Cuidado no uso excessivo de reciclados no artesanato sem foco	1	10,0	
Conscientização do artesão em dominar técnicas de artesanato em profundidade	1	10,0	
Conscientização do artesão do uso de recursos com maior eficiência e economia	1	10,0	
Total de Variáveis	10	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 149: Questão 11– Artesanato Sustentável – Âmbito Territorial:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
A lei municipal baseada no PAB facilita a inclusão dos artesãos no cadastro nacional	3	17,6	0,67
Comparado a outros projetos de artesanato estamos satisfeitos com nossos resultados	2	11,8	
Temos um rico banco de dados em informações, dados e imagens da tipologia	2	11,8	
As estratégias desenvolvidas conforme o perfil dos artesãos e suas necessidades	2	11,8	
O Artesanato na Palma da Mão é considerado referência no estado de Santa Catarina	1	5,9	
Desenvolvemos o programa do artesanato 100% com recursos próprios do município	1	5,9	
Os artesãos da economia solidária têm enfoque de envolvimento político e ideologia	1	5,9	
O programa municipal foca o desenvolvimento do artesanato em si e suas técnicas	1	5,9	
Foco em desenvolver o pessoal e profissional do artesão e sua forma de empreender	1	5,9	
Fomento a iconografia local ao artesanato devido a demanda de visitantes a cidade	1	5,9	
Fomento do artesanato e turismo é uma oportunidade em construção	1	5,9	
Criar um vínculo da loja do Centro Público ligado as peças com iconografia local	1	5,9	
Total de Variáveis	17	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 150: Questão 12– Artesanato Sustentável – Âmbito Econômico:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Priorizar as atividades conjuntas que possam fortalecer o artesanato como grupo	2	18,2	0,52
Com os recursos atuais, contemplamos diversas oportunidades de forma gratuita	2	18,2	
Falta mais adesão aos artesãos em aproveitar e usufruir mais nossas iniciativas	2	18,2	
Foco para alcançar a inclusão e desenvolvimento sustentável de todos os artesãos	1	9,1	
Imperativo ter formas de análise, foco e controle dos recursos públicos aplicados	1	9,1	
Hoje inexistente a captação de recursos na esfera estadual e federal para o artesanato	1	9,1	
Somente com recursos públicos municipais não conseguimos uma melhor estrutura	1	9,1	
Incentivar a compra de matéria prima em maior quantidade e menor preço	1	9,1	
Total de Variáveis	11	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 151: Questão 13– Artesanato Sustentável – Âmbito Político:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Desenvolver projetos de apoio ao desenvolvimento sustentável de todo artesanato	3	37,5	0,82
Temor da descontinuidade das atividades com as mudanças na gestão pública	1	12,5	
A descontinuidade deixa o artesão sem alcançar sua autonomia e sem segurança	1	12,5	
Atualmente o poder público municipal dá apoio á atividade do artesanato	1	12,5	
Estruturar uma parceria entre as Secretarias Municipais em prol do artesanato	1	12,5	
Articular parcerias da SEASC e secretarias de Turismo, Cultura e Desenvolvimento	1	12,5	
Total de Variáveis	8	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

- Na sua percepção, o que pode ser feito pela SEASC para aumentar a competitividade do artesanato:

Tabela 152: Questão 14– Competitividade no Artesanato – Capacidade de Produção:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
O artesão precisa organizar sua produção de forma diferente e mais profissional	3	21,4	1,00
O artesão necessita desenvolver técnicas para maior capacidade de produção	3	21,4	
Proporcionamos oficinas na área de gestão com parceria do SEBRAE e SENAC	3	21,4	
Cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças	2	14,3	
A economia solidária faz peças com preço muito acessível e isso diminui a qualidade	1	7,1	
Focamos na inclusão da qualidade nas peças e agregar valor ao trabalho do artesão	1	7,1	
O artesão deve saber sobre gestão de estoque, gestão do tempo e prazos de entrega	1	7,1	
Total de Variáveis	14	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 153: Questão 15– Competitividade no Artesanato – Mercados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Oficinas de tendências e assessoria técnica faz o artesanato mais atrativo e visível	3	27,3	0,98
A SEASC proporciona oficinas para desenvolverem peças aptas a novos mercados	3	27,3	
Incentivo ao uso do comércio virtual e desenvolvimento de catálogos e mostruários	2	18,2	
Apoio para uma peça útil e de qualidade, atrativa ao mercado sem perder referências	1	9,1	
Fomento a parcerias com o comércio local para venda de artesanato	1	9,1	
A SEASC utiliza o site da Prefeitura como fonte para a televisão, rádio e jornal	1	9,1	
Total de Variáveis	11	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 154: Questão 16– Competitividade no Artesanato – Comercialização:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Oferecemos espaços públicos para o artesão comercializar seu produto diretamente	3	37,5	0,82
Revitalizando o espaço do Aeroporto Municipal para venda do artesanato cultural	2	25,0	
Abrir espaços com foco em visitantes na cidade e pontos com fluxo de pessoas	2	25,0	
Abrir oportunidades de participação dos artesãos em feiras regionais e nacionais	1	12,5	
Total de Variáveis	8	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 155: Questão 17– Competitividade no Artesanato – Agregação de Valor:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Incentivar peças de qualidade, identidade visual, acabamento e valor cultural	2	50,0	0,58
Entender que uma peça para agregar valor precisa ser atrativa para o consumidor	1	25,0	
Agregar valor é um conjunto de artesão qualificado, produção e vendas com lucro	1	25,0	
Total de Variáveis	4	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

- Na sua percepção, de que forma a proposição de um modelo de gestão para o artesanato poderia colaborar para o gerenciamento realizado pela SEASC:

Tabela 156: Questão 18– Proposição de um Modelo de Gestão – Valores:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Capacitação de forma permanente	2	25,0	0,52
Profissionalização da categoria	2	25,0	
Promoção da sua autonomia	1	12,5	
Melhores formas de comercialização	1	12,5	
Promover o empreendedorismo	1	12,5	
Agregar valores financeiros e valores afetivos	1	12,5	
Total de Variáveis	8	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 157: Questão 19– Proposição de um Modelo de Gestão – Relações:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Melhoria nas relações interpessoais artesão x artesão e artesão x SEASC	3	75,0	1,41
Maior cooperação entre os artesãos com ações desenvolvidas de interesse comum	1	25,0	
Total de Variáveis	4	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 158: Questão 20– Proposição de um Modelo de Gestão – Processos:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Maior acompanhamento dos artesãos na elaboração de estratégias	3	37,5	0,89
Execução dos objetivos propostos	2	25,0	
Ferramentas de apoio ao gestor	1	12,5	
Avaliação com acompanhamento dos projetos de peças dos artesãos	1	12,5	
Temor de descontinuidade dos trabalhos devido uma mudança de gestão pública	1	12,5	
Total de Variáveis	8	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 159: Questão 21– Proposição de um Modelo de Gestão – Ações:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Em um órgão público as ações devem ser muito claras	2	33,3	0,58
Buscar o engajamento e participação da maior parcela de artesãos	2	33,3	
A continuidade é dependente de mudanças na gestão pública e interesse político	1	16,7	
Devem contemplar desenvolvimento, estrutura, condições de trabalho e as vendas	1	16,7	
Total de Variáveis	6	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 160: Questão 22– Proposição de um Modelo de Gestão – Resultados:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Empreendedorismo	2	18,2	0,53
Progresso nas condições de vida	2	18,2	
Geração de renda	2	18,2	
Melhoria da autoestima	2	18,2	
Promover avanços no núcleo familiar	1	9,1	
Gerar o interesse, esforço e constância nas ações gerando resultados visíveis	1	9,1	
Cronograma de atividades com acompanhamento apropriado	1	9,1	
Total de Variáveis	11	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

BLOCO C - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO DAS ALTERNATIVAS E AÇÕES DE UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E COMPETITIVO PARA DESENVOLVER O ARTESANATO.

Tabela 161: Questão 23– Estratégias e Ações a serem implementadas em um Modelo de Gestão:

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Desvio Padrão
Programa do artesanato, aprovado pela Câmara com orçamento e diretrizes próprias	2	11,8	0,52
Equipe qualificada com atendimento individual de assessoria e consultoria técnica	2	11,8	
Possuir um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento	2	11,8	
Criação do site dos artesãos para expor seus trabalhos, informações e contato	2	11,8	
Aumentar a parceria e sinergia da SEASC com outras Secretarias do município	2	11,8	
Desenvolver o artesanato para empreender e preparar a formalização como um negócio	2	11,8	
Orientação pela SEASC de oportunidades e linhas de crédito aos artesãos	1	5,9	
Confeccionar a carteira nacional do artesão para participação em feiras nacionais	1	5,9	
Criação de lojinhas móveis do artesanato para exposição em pontos estratégicos	1	5,9	
Criação da loja fixa no Museu Municipal com peças da iconografia cultural local	1	5,9	
Buscar o engajamento e participação da maior parcela de artesãos nas ações	1	5,9	
Total de Variáveis	17	100	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)