

A Vitalidade Artesanal da Gestão Contemporânea

Eduardo Davel, Neusa Rolita Cavedon, Tânia Fischer

INTRODUÇÃO

A atividade artesanal remete, simultaneamente, ao passado e ao futuro (LUCIE-SMITH, 1981), apesar de se construir no presente. Tecida com fios de experiência do passado e com fios de esperança para o futuro, essa construção seduz teóricos e praticantes de diversas áreas pelos diversos princípios que o fazer artesanal pressupõe. Por exemplo, podemos falar de artesanato de si para pensar a educação de administradores (FISCHER, 2010). Com base no fazer artesanal, podemos também refletir sobre a relação entre trabalho e tecnologia (BARLEY; ORR, 1997), entre trabalho e carreira (WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001), a ética da administração (LADKIN *et al.*, 2012), o valor do trabalho (CRAWFORD, 2009), liderança (PITCHER, 1997), metodologia de pesquisa (PRASAD, 2005; DAFT, 1983), estratégia (MINTZBERG, 1987), marketing (BEVERLAND, 2005), dentre outras possibilidades.

Metáfora do fazer humano bem feito e com forte engajamento corporal-moral-afetivo, o fazer artesanal presta-se a muitas interpretações e usos. É, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática; um conceito multiforme que compreende práticas fundamentalmente humanas. O fazer artesanal revela-se em toda a sua força pela marca profundamente humana que imprime em objetos, atividades e processos. Com efeito, todos nós, em algum momento, de alguma forma, somos artífices de algo e com isso exercemos os princípios norteadores da atividade artesanal. Dito de outra forma, o trabalho artesanal simboliza, em cada um de nós, o desejo de realizar bem um trabalho, concretamente, pelo prazer da obra bem feita e por todo o sentido/sentimento que tudo isso engloba.

No entanto, durante muito tempo, a sociedade industrial e pós-industrial buscou desqualificar tais princípios, considerando-os como arcaicos, ultrapassados. Frente aos variados e importantes desafios que a gestão contemporânea enfrenta, advogamos que o resgate dos

princípios artesanais constitui uma estratégia sustentável e privilegiada. Os princípios da atividade artesanal são a fonte da vitalidade do artífice e de seu processo laboral. Como explica Sennett (2009), o fazer artesanal permite perceber melhor as técnicas da experiência, amadurecer as habilidades, fundamentar a ética do trabalho e assim qualificar as relações humanas. Acreditamos que por meio de um retorno aos princípios do trabalho artesanal, a gestão poderá repensar seus fundamentos, sobretudo os que foram herdados de uma lógica industrial e que destoam das expectativas contemporâneas para melhorar o futuro de nossas organizações e sociedades.

Nesta introdução, selecionamos, caracterizamos e discutimos três desses princípios: o princípio da cultura, o princípio da materialidade e o princípio da territorialidade.

A CULTURA DA GESTÃO ARTESANAL

Os fazeres artesanais são práticas culturais, sendo configurados por e configurando símbolos, representações, rituais, valores, etc. A cultura é o ponto de partida e o resultado da materialização das obras artesanais. Por conseguinte, essas ganham valor simbólico pela sua originalidade cultural, seu enraizamento em um cotidiano cultural específico. O trabalho artesanal permite experimentarmos aquilo que Halbwachs (1990, p.71) teorizou ao discorrer sobre memória: “a lembrança é em larga medida uma reconstrução do passado com a ajuda de dados emprestados do presente e, além disso, preparada por outras reconstruções feitas em épocas anteriores e de onde a imagem de outrora manifestou-se já bem alterada”.

Quando as pessoas fazem obras, elas lhes atribuem seus sentimentos, seus entendimentos, seus valores mais preciosos (BRONNER, 1985). As obras e fazeres artesanais traduzem valores culturais em objetos materiais, em técnicas, em sentimentos e em habilidades, mas também contribuem para regenerar a cultura com a produção de novas referências, experiências e registros simbólicos. O artífice, quando observado bem de perto em seu cotidiano de trabalho, não simplesmente reproduz, mas vai criando à medida que o trabalho vai avançando. Todavia, essa criatividade não reside nem na cabeça do criador nem na materialização da criação. Ela encontra-se no intervalo entre os dois (GLAVEANU; LAHLOU, 2012), um intervalo altamente culturalizado.

A cultura artesanal é responsável pelas transformações pelas quais igualmente passam os pesquisadores que optam por esse campo empírico de investigação. Não há quem permaneça incólume após ter experimentado o contato com os artesãos e seus fazeres. Outra visão de mundo é dada a conhecer ao investigador em campo, delineando-se uma capacidade maior em valorizar ações simples e materiais considerados menores. A história passa a ser mais respeitada, mais humana, mais digna, bem como as vivências dos nossos antepassados que, não raras vezes, se encontram nas práticas que nos foram legadas e que mesmo sendo ressignificadas nos dias atuais, ainda se mostram presentes em um tempo fluído, com vínculos que se fazem, se dissolvem e se refazem a todo o momento.

Os trabalhos artesanais mantêm-se como arauto das tradições, o guardião da memória que resgata as emoções que emergem do aroma gostoso dos doces elaborados pelas avós, da beleza estética de determinados trabalhos em renda e em cestaria. Ao ver as mãos da artesã moldando o barro, nos vem à mente a sensação vivida na infância de tocar o barro com as mãos e de criar formas imperfeitas, mas que traziam a imensa satisfação de ver algo disforme ganhar contornos de animais e de pequenos objetos. A cachaça e a cerveja artesanais trazem à lembrança as conversas sem pressa articuladas nos bares e botecos de outrora, nas discussões que pretendiam resolver todos os problemas do planeta, na ilusão juvenil que se tornava acalorada na medida em que as garrafas de cerveja se acumulavam sobre as mesas. O café emana seu aroma ao longe denunciando que a hora de uma pequena pausa para a reflexão e descanso é necessária. Assim, cada um lembra, a partir da comunidade afetiva e cultural da qual faz parte, de aspectos que remontam ao fazer artesanal, conferindo-lhe um valor profundamente humano.

O gestor artífice é gestor dos valores, símbolos e representações que se atrelam ao que se está produzindo. Toda produção é, ao mesmo tempo, causa e efeito da cultura; parte do repertório cultural para fazer algo que tenha valor e sentido para uma coletividade, ao mesmo tempo que produz um novo arranjo de significados a cada obra criada e difundida. Culturalmente ancorado, o gestor artífice não abandona suas heranças culturais locais, pois essas lhe conferem singularidade. Porém, também não deixa de buscar novas possibilidades de melhorá-las. Essa articulação entre a cultura herdada pela prática e a exploração de novas possibilidades pode se traduzir em sensibilidade gerencial de lidar com culturas híbridas (CANCLINI, 1997) ou mestiças (DAVEL; DANTAS; VERGARA, 2008).

A MATERIALIDADE DA GESTÃO ARTESANAL

*Materiais dispersos
Com afeto mãos e mentes
Dão contornos diversos*

Neusa C. Cavedon

Um dos aspectos fundamentais do trabalho artesanal é o contato com a fisicalidade da vida (CRAWFORD, 2009; ADAMSON, 2007) e o desenvolvimento de uma consciência material (SENNETT, 2009). O trabalho artesanal exige um conhecimento íntimo dos materiais que serão trabalhados, bem como de suas limitações físicas. Para criar, o artífice tem que aceitar as limitações materiais e aprender a adaptá-las. Assim como o artífice aprende com as limitações físicas, o gestor artífice deveria aprender com as limitações e múltiplas ligações dentro do sistema em que ele trabalha, tanto no que diz respeito aos recursos físicos como em relação aos seres humanos. O entendimento da materialidade permite ao gestor reconhecer os limites e lidar com eles de forma holística, corporalizada e inovadora (LADKIN *et al.*, 1012).

O limite que se coloca aos gestores é o de repensar os materiais utilizados em uma perspectiva ecológica e sustentável. Outro limite é aquele que decorre da emergência de novas tecnologias, da globalização e de um modelo de administração no qual a rotina de trabalho está cada vez mais desterritorializada, prolongada, estressante e exaustiva. O limite, neste caso, é o da saúde, da disposição e da vitalidade das pessoas. Um terceiro limite é o do conhecimento, o qual nunca é total nem completo, sobretudo num mundo cada vez mais complexo e flutuante. O gestor contemporâneo é aquele que aprende a reconhecer tais limites na prática, encontrando formas de lidar com eles para criar e gerar novas dinâmicas de colaboração.

Outro princípio material do trabalho artesanal é a corporalidade: processo essencial a todas habilidades artesanais (SENNETT, 2009; SMITH, 2004). A incorporação permite a conversão das informações e das práticas em conhecimento tácito e sensível. Ou seja, para aprender a fazer algo artesanalmente, é necessário que a aprendizagem seja não somente um processo idealizado mentalmente, mas incorporado pela destreza física e estética do artífice frente à obra em construção. A transmissão do saber-fazer artesanal é feita com intencionalidade incorporada, como propõe Figueiredo (2013) em um estudo sobre as práticas artesanais numa fábrica de doces em Pelotas, no Rio Grande do Sul. As modalidades de aprendizagem pela prática – mentoria, comunidades de prática, *coaching* (DAVEL; TREMBLAY, 2011) – são as que mais se aproximam dessa capacidade de transmissão de saberes artesanais.

Com base na aprendizagem artesanal, Ladkin (2011) propõe três práticas para explicar a disciplina corporalizada do gestor: ‘permanecer com os sentidos’, ‘engajamento desprendido’ e ‘brincadeira imaginativa’. O gestor artífice é aquele que:

- atenta para o fluxo de informações sensoriais como sendo altamente relevantes para as tomadas de decisão estratégica (a prática do permanecer com os sentidos);
- se concentra no processo de trabalho ao mesmo tempo em que se descola dele para ser capaz de inovar e se adaptar a novos fatores imponderáveis (a prática de engajamento desprendido);
- exerce o poder de imaginar novos cenários, novas possibilidades, novas orientações, novas potencialidades, se perguntando “e se” e desenvolvendo a capacidade de brincar para criar (MAINEMELIS; RONSON, 2006)(a prática da brincadeira imaginativa).

A TERRITORIALIDADE DA GESTÃO ARTESANAL

Percorrer as cidades brasileiras mediante o olhar atento aos fazeres artesanais que nelas se manifestam significa fazer uma viagem no imaginário latente daquela comunidade. É descobrir histórias de vida, sentir o entrelaçamento em redes costuradas por laços afetivos, mescladas com matérias-primas únicas que só têm lugar em determinadas regiões também

vivenciar silêncios e narrativas que contam um fazer com sotaques peculiares. É observar movimentos corporais cuja reprodução talvez seja difícil ou, por vezes, impossível de ser realizada por alguém fora daquele contexto. Pesquisar o fazer artesanal é buscar embrenhar-se territorialmente no universo do outro para descobrir o que existe para além dos ganhos econômicos que possam advir daquela produção.

Os territórios produzem não apenas modos de ser, mas também modos de fazer. Tais modos de fazer adquirem características artesanais quando preenchem, ao menos no imaginário desejante, as condições que Mills (2009) atribui ao ideal do artesanato intelectual: a essencialidade do produto, a conexão entre a mente e a mão, a liberdade do artesão para desenvolver, regular e controlar sua ação e, como ideia principal, o prazer da execução. Portanto, a paixão criativa orienta a ação, a qual prescinde de aptidão básica e de condições objetivas de execução.

Estudando fazeres artesanais da Bahia há 25 anos, encontramos essas características em baianas de acarajé, em bordadeiras, em santeiros, artesãs do sisal, da palha de milho, do barro, de instrumentos musicais e em muitos outros. Entretanto, essas características também estão presentes no artesanato intelectual que os autores dos textos deste número da RIGS realizam no seu cotidiano de pesquisa. Esses trabalhos – reflexivos de produção artesanal – realizam-se em diversos territórios brasileiros, tão culturalmente hibridizados e tão ricos em expressões culturais representadas pelas diversas artesanias, objeto empírico desses trabalhos.

Se entendemos o território como campo e o desenvolvimento como utopia mobilizadora, o fazer artesanal se torna um recorte empírico e uma metáfora de forte carga simbólica. O gestor contemporâneo é gestor artífice dos fazeres artesanais que emergem e produzem um território. Gerir territórios equivale, então, a favorecer a manifestação, qualificação e sedimentação de fazeres artesanais que dão sabor, cheiro e gosto a cidades, bairros, estados e outras escalas territoriais.

CONCLUSÕES

*Para Fazer um Soneto
Tome um pouco de azul, se a tarde é clara,
e espere um instante ocasional
neste curto intervalo Deus prepara
e lhe oferta a palavra inicial
Ai, adote uma atitude avvara
se você preferir a cor local
não use mais que o sol da sua cara
e um pedaço de fundo de quintal
Se não procure o cinza e esta vagueza
das lembranças da infância, e não se apresse*

*antes, deixe levá-lo a correnteza
Mas ao chegar ao ponto em que se tece
dentro da escuridão a vã certeza
ponha tudo de lado e então comece.*

Carlos Pena Filho
(Recife, 17 de maio de 1929-Recife, 1º de julho de 1960)

No início de uma década em que se definirão os rumos do desenvolvimento nacional, as metas do Plano Nacional de Cultura para o decênio compreendem dimensões simbólicas e econômicas (BRASIL, 2012). Considere-se que todas as pessoas podem criar símbolos, que a cultura é um direito de todos e que é também um vetor econômico. Na criação do Ministério da Cultura, o então Ministro Celso Furtado disse que “a cultura não é dimensão da realidade social, mas a realidade inteira” (FURTADO, 2012, p.40). Ao responder à questão “quem somos?”, Celso Furtado diz que é a partir desta interrogação que se deve formular uma política cultural, “que outra coisa não é senão um estímulo organizado a formas de criatividade que enriquecem a vida dos membros de uma coletividade” (FURTADO, 2012, p.41).

O fazer artesanal é um meio de articulação de tendências díspares, em uma arena que confronta vários interesses e poderes simbólicos (ADAMSON, 2013). Apesar de parecer arcaico, na contemporaneidade, o fazer artesanal não se torna uma forma de pensar fora da modernidade. Ele é, antes de mais nada, uma forma moderna de pensar de outra forma (ADAMSON, 2010). O fazer artesanal permite que a criatividade e o rigor andem juntos e que todos possam contribuir no fazer cultural de uma sociedade.

O artesanato na contemporaneidade assume uma conotação especial; há uma expansão conceitual que acaba por abarcar uma gama maior de fazeres como sendo passíveis de classificação dentro daquilo que se denomina “fazer artesanal”. Todavia, o caráter social, territorial e cultural permanece, a despeito de qualquer teorização que se venha a realizar. Para nós, pesquisadores do território – entendido como um campo que deve se orientar para o desenvolvimento, como utopia mobilizadora – o artesanato é, ao mesmo tempo, um recorte empírico e uma metáfora sobrecarregada de simbolismo e valor cultural.

Do simbolismo, voltamos ao que vem a seguir. Com a leitura dos próximos textos, instigamos o leitor a percorrer os territórios presentes nas narrativas, vivenciar as culturas de onde emergem os fazeres e saberes, conhecer as pessoas e os materiais que dão textura à produção artesanal. A sugestão é de desfrute desse universo plural, desafiante. Em meio a esse percurso, talvez encontremos lembranças e emoções recônditas que muito tem a dizer de vivências e práticas como gestores. Vamos nos deixar surpreender?

REFERÊNCIAS

- ADAMSON, G. (Ed.) **The Craft Reader**. Oxford: Berg, 2010.
- ADAMSON, G. **The Invention of Craft**. Oxford: Bloomsbury Academic, 2013.
- ADAMSON, G. **Thinking through Craft**. Oxford: Berg, 2007.
- ALFOLDY, S. **Crafting Identity**. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2005.
- BARLEY, S.R.; ORR, J.E. Arts and Crafts. **Between Craft and Science: Technical Work in U.S. Settings**. Ithaca: Cornell University Press, 1997.
- BECKER, H.S. Arts and Crafts. **American Journal of Sociology**, vol.83, n.4, p.862-889, 1978.
- BEVERLAND, M.B. Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines. **Journal of Management Studies**, vol.42, n.5, p.1003-1029, 2005.
- BRASIL, Ministério da Cultura. **Plano de Metas 2010-2020**, Brasília, 2012.
- BRONNER, S.J. **Chain Carvers: Old Men Crafting Meaning**. Kentucky: The University Press of Kentucky, 1985.
- CANCLINI, N.G. **Culturas Híbridas: Estratégias para Entrar e Sair da Modernidade**. São Paulo: Edusp, 1997.
- COX, J. W.; MINAHAN, S. Crafting Organization. **Culture and Organization**, vol.8, n.3, p.209-224, 2002.
- CRAWFORD, M.B. **Shop Class as Soulcraft: An Inquiry into the Value of Work**. London: Penguin Books, 2009.
- DAFT, R. L. Learning the Craft of Organizational Research. **Academy of Management Review**, vol.8, n.4, p.539-546, 1983.
- DAVEL, E.; DANTAS, M. ; VERGARA, S. Culture et Gestion au Brésil: Transmutations du Métissage. In: DAVEL, E; DUPUIS, J-P ; CHANLA, J-F. **Gestion en Contexte Interculturel: Problématiques, Approches, Pratiques et Plongées**. Québec, Presses de l'Université Laval, Télé-université, 2008.
- DAVEL, E. ; TREMBLAY, D.G. **Formation et Apprentissage Organisationnel: La Vitalité de la Pratique**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2011
- FIGUEIREDO, M.D. **A Transmissão do Saber-fazer como Intencionalidade Incorporada: Etnografia em uma Fábrica de Doces em Pelotas, RS**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, EA/UFRGS, tese de doutorado, 2013.

FISCHER, T. A Perduracão de um Mestre e uma Agenda de Pesquisa na Educação de Administradores: Artesanato de Si, Memória dos Outros e Legados de Ensino. **Organização & Sociedade**, vol.17, n.52, p.209-219, 2010.

FURTADO, C. **Arquivos Celso Furtado nº 5: Ensaios sobre cultura e o Ministério da Cultura**. Centro Celso Furtado. Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 2012.

GLAVEANU, V. P.; LAHLOU, S. Through the Creator's Eyes: Using the Subjective Camera to Study Craft Creativity. **Creativity Research Journal**, vol.24, n.2-3, p.152-162, 2012.

HALBWACHS, M. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

LADKIN, D.; TAYLOR, S.; STATLER, M. The Ethical Possibilities of Managing as a Craft Discipline. **Academy of Management Annual Meeting**, Proceedings, 2012.

LUCIE-SMITH, E. **The Story of Craft: The Craftsman's Role in Society**. Ithaca: Cornell University Press, 1981.

MAINEMELIS, C.; RONSON, S. Ideas are Born in Fields of Play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Settings. **Research in Organizational Behavior**, vol.27, p.81-131, 2006.

MILLS, C. W. **Sobre o Artesanato Intelectual e Outros Ensaios**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, vol.65, July-August, p.66-75, 1987.

PITCHER, P. **Artists, Craftsmen and Technocrats: The Dreams, Realities and Illusions of Leadership**. Toronto: Stoddart, 1997.

PRASAD, P. **Crafting Qualitative Research: Working in the Postpositivist Traditions**. Armonk: M.E.Sharpe, 2005.

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

SMITH, P. H. **The Body of the Artisans: Art and Experience in the Scientific Revolution**. Chicago: Chicago University Press, 2004.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Job. **Academy of Management Review**, vol.26, n.2, p.179-201, 2001.

- Eduado Davel** Ph.D. em Administração pela École des Hautes études commerciales Montréal (Canadá), Professor na ESA – École des sciences de l'administration de la TELUQ (Université du Québec) e do CIAGS, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
- Neusa Rolita Cavendon** Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS, Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS e Mestre em Antropologia Social pelo PPGAS/UFRGS, Bacharel em Administração e em Ciências Econômicas pela UFRGS. Professora Associada da Escola de Administração da UFRGS e pesquisadora do CNPq.
- Tânia Maria Diederichs Fischer** Doutora em Administração pela USP, Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS, Bacharel em Pedagogia pela UFRGS. Professora Titular da UFBA, coordenadora do Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) e pesquisadora do CNPq.