

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO CRIATIVO: O CASO DA ARTEMAR – ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DE MARINGÁ

EVELISE MARIA GABIATTI¹
FABIANA LEIKO MIKUNI DE FREITAS¹
VANESSA BELMONTE¹
MARIA IZABEL DE SOUZA LOPES²

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

Resumo

O objetivo desta pesquisa de Iniciação Científica foi evidenciar as formas de gestão e organização do trabalho coletivo e criativo, em torno das formas de produção e concepção do trabalho. A Associação dos Artesãos de Maringá – ARTEMAR — serviu como objeto de estudo para identificar as características presentes no trabalho artesanal que o diferem do trabalho capitalista industrial. A metodologia utilizada foi a documentação histórica e organizacional da ARTEMAR e a realização de entrevistas com os seus integrantes. Fontes bibliográficas centradas nas formas de produção e organização do trabalho serviram de base para desenvolver esta pesquisa. Os resultados obtidos permitiram uma nova percepção do universo gerencial, desenvolvendo responsabilidade social e alterando a cultura industrial tradicional, transmitida pela educação universitária. Pôde-se observar que o mundo está em constante transformação e suas tendências refletem as mudanças que afetam a natureza do trabalho. O administrador deve estar preparado para enfrentar essas mudanças de forma eficiente, reavaliando o seu papel.

Palavras-chave: trabalho artesanal, administração criativa, organização.

INTRODUÇÃO

Este Projeto de Iniciação Científica nasceu de discussões levantadas em torno da Administração, suas características, conflitos e contradições, a forma com que é ensinada e consolidada pela maneira de pensar e agir dos administradores. Várias leituras, pesquisas e seminários foram realizados buscando-se compreender o surgimento da Administração, através da evolução e transformação do trabalho, assim como as características desta ciência.

As formas de gestão presentes na Administração permitiram entender um passado repleto de teorias, preconceitos, “verdades definitivas” e idéias que dominam o pensamento

¹ Alunas do Curso de Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

² Professora Doutora do Departamento de Ciências Sociais, da Universidade Estadual de Maringá.

gerencial tradicional; fazendo com que novos caminhos fossem visualizados, levando-nos a refletir sobre uma administração renovada ou mesmo criativa.

O processo de mudança do pensamento gerencial tradicional tem início numa ruptura da mentalidade do gestor, que deve admitir a necessidade de associar muito mais o conjunto de trabalhadores e de transformá-los em verdadeiros parceiros, deixando de considerá-los apenas como recursos ou máquinas de produção. Isto porque é ele quem detém a iniciativa de decisão, os comandos de ação e, assim, o poder de lançar o processo de mudança.

Diante disso, novas formas de gestão tentam restaurar o trabalho criativo, desenvolvendo a liberdade, a inovação, a iniciativa, a participação e a criatividade das pessoas na organização. Entretanto, faz-se importante ressaltar que a criatividade presente no trabalho artesanal e a criatividade encontrada nas organizações apresentam características distintas.

A Associação dos Artesãos de Maringá - ARTEMAR - permitiu comparar as formas de trabalho e visualizar uma nova Administração. Compreendendo o trabalho e o ser humano foi possível analisar a Administração e as novas formas de gestão.

Pensando o Trabalho e o Ser Humano

Para compreender o trabalho artesanal foi necessário levantar algumas informações relativas a sua história, evolução e transformação diante do trabalho industrial.

Desde os primórdios da civilização, o homem já elaborava objetos que atendiam às suas necessidades de sobrevivência e que representavam idéias, desejos e comportamentos sociais (NAISBITT, 1987).

O artesão possuía liberdade de criação. Em contato com um pedaço de argila diferentes artesãos faziam diversos tipos de vasos, jarras, cubas e bacias. Enfim, utensílios criados por alguma necessidade real e que traziam em sua forma e aspecto características do próprio artesão.

A produção de qualquer objeto ou produto possuía fases que obedeciam uma respectiva ordem de execução. Assim, o artesão precisava, primeiramente, extrair a matéria-prima da natureza, seja ela o couro, a madeira, o barro, a argila, a pedra, o algodão ou outras fibras. Depois o artesão, de posse da matéria-prima, a moldava, cortava, queimava, colava, de acordo com o objeto, até o seu acabamento final.

O que vale ressaltar é que um único artesão participava de todo o processo. Ele possuía todo o conhecimento necessário para realizar todas as etapas e as realizava do modo que considerasse melhor. O produto final era resultado total de seu trabalho. O artesão se identificava com os seus produtos. O artesão possuía o capital, o planejamento e a execução do processo de produção.

O agrupamento dos artesãos para dividirem tarefas, se especializarem, trocaram conhecimentos, produzirem em maior quantidade e se fortalecerem perante outros trouxe mudanças à produção artesanal e deu início às corporações.

As primeiras manufaturas começaram a se desenvolver, e a partir do século XVIII a produção de excedentes intensificou-se. A figura do capitalista como dono da fábrica e controlador do processo de produção apareceu com a Revolução Industrial e tornou-se a principal personagem de uma nova sociedade — a capitalista — fortemente impulsionada pela acumulação de capital.

No início do século XX, desenvolveram-se idéias relacionadas à maneira de se organizar o trabalho, baseadas na sua forte racionalização. Os pioneiros destas idéias ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica.

O pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar, coordenar e racionalizar as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades (MOTTA,1998: 23).

No conjunto, estas teorias consideravam a Administração uma ciência com princípios próprios, baseados na experiência científica, no trabalho e no método lógico-dedutivo. Esses conceitos influenciaram notavelmente as formas de organização do trabalho e a maneira de pensar dos gestores.

O trabalho, baseado nesses pensamentos, foi fortemente afetado através da separação entre o planejar e o executar. O proprietário/investidos/empreendedor tomou para si a tarefa de organizar o trabalho e planejá-lo, definindo o melhor método para realizá-lo e controlá-lo, cabendo aos trabalhadores apenas obedecer e executar o trabalho. Surgiu o gestor e as formas de gestão do trabalho. O gestor assumiu o papel de gerente para controlar suas propriedades. Esse controle tornou-se cada vez mais exigente porque as trocas tornaram-se mais exigentes, visando lucro e acúmulo de capital.

Os resultados desse novo modo de produção, caracterizado pela separação entre o pensar e o fazer, pelo parcelamento das tarefas e pela grande quantidade produzida, foram uma degradação do trabalho (BRAVERMAN, 1987). O produto deste trabalho não era mais reconhecido por quem o fazia. As pessoas realizavam uma etapa de todo o processo e não percebiam no produto final o resultado de seu esforço. Muitas vezes nem eram capazes de adquirir os produtos e após horas confinadas em fábricas, tinham suas vidas reduzidas ao descanso. Um dos aspectos importantes desse modo de produção capitalista reside nas conseqüências de pagar sempre menos pelo trabalho: a subdivisão, a especialização e a alienação.

A produção artesanal contribuiu, com seu cunho humano e pessoal, para contrabalancear a super-racionalização das estruturas modernas em que se inscrevem a industrialização e suas alienações.

Uma nova visão de ser humano foi resgatada, empiricamente, através da análise da ARTEMAR. Isto foi necessário, visto que tal posicionamento não pôde ser encontrado no ensino da Administração, que ainda está fortemente carregado de teorias, preconceitos e idéias que dominam o pensamento gerencial tradicional.

Investigando a ARTEMAR

Através de entrevistas e análise de documentos da Associação, tornou-se possível conhecer a história da ARTEMAR e entender como ela surgiu e se desenvolveu.

A ARTEMAR nasceu da necessidade de se obter representatividade dentro da comunidade, pois havia artesãos que realizavam exposições esporádicas de seus trabalhos em eventos e feiras, mas não tinham respaldo de uma entidade que pudesse reivindicar em seu nome. Então, ela foi fundada em 14 de março de 1982.

Considerando os aspectos organizativos, a ARTEMAR é composta por presidente, vice-presidente, tesoureiro, vice-tesoureiro, secretário, vice-secretário e um conselho fiscal formado por 6 pessoas: 3 titulares e 3 suplentes. Essa diretoria administra a Associação, através da criação de projetos, programas, organização de feiras, simpósios, cursos e outras atividades.

A ARTEMAR é uma associação sem fins lucrativos. A diretoria exerce seu trabalho voluntariamente, apenas baseada na necessidade de existência e permanência da entidade. Essa diretoria é eleita por todos os associados que possuem o direito de votar e serem votados, desde que eles estejam cumprindo com as normas e obrigações estabelecidas pela Associação. A entidade possui um estatuto que está registrado no livro de abertura no dia de sua fundação. Além disso, foi elaborado um regimento interno que permite o seu melhor funcionamento, pois exemplifica as normas, direitos e deveres que devem ser seguidos por todos os associados.

A ARTEMAR é a única entidade do gênero, em nível nacional, que possui sede própria. Hoje, possui 110 associados que se utilizam de todos os seus benefícios. Como entidade regulamentada, apresenta Inscrição Estadual (IE) e Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), sendo isenta de tributação de acordo com a Constituição Federal. No entanto, em situações esporádicas, como encomendas de determinados produtos, é cobrado o COFINS (3% sobre o valor da Nota Fiscal).

O objetivo da ARTEMAR é ressaltar o valor do artesanato na vida dos homens e da sociedade, como uma contribuição significativa em sua estrutura sócio-política e que hoje se revela como uma forma de sobrevivência e de fonte de renda secundária para muitas famílias.

A organização dos artesãos em associações, como a ARTEMAR, garante a existência da produção artesanal, uma vez que preserva a criatividade e a liberdade das pessoas, não interferindo nem descaracterizando esta produção.

Em contato com os artesãos, numa das feiras municipais organizadas semanalmente no Centro de Convivência Comunitária, localizado na praça da Catedral Metropolitana Nossa Senhora da Glória de Maringá, foi possível ampliar e aprofundar as questões que opõem o gerenciamento do trabalho artesanal e o gerenciamento do trabalho industrial. Foram entrevistadas cerca de 63 pessoas/artesãs que forneceram informações relativas à organização do seu trabalho.

Pôde-se verificar as diferenças existentes entre as pessoas que executam o trabalho assalariado e as que executam o trabalho artesanal. A liberdade existente na produção artesanal permite o desenvolvimento humano através da criatividade, flexibilidade,

informalidade e iniciativa, proporcionando satisfação a quem o executa. Isto dificilmente é encontrado no trabalho assalariado, cuja alienação, subdivisão e especialização distanciam o homem do produto final, destituindo de sentido o seu trabalho e tornando-o desagradável.

A que nos leva a refletir, isso tudo?

Repensando a Administração e as Formas de Gestão

Atualmente, estamos sendo preparados/qualificados para exercer o conjunto de atividades que compõem a Administração. Contudo, contradições e conflitos são apontados por vários autores, pondo em evidência o papel e a função do administrador na sociedade. Desse modo - e somadas à verificação empírica que constitui esta pesquisa -, questões relacionadas às formas de gestão administrativa foram surgindo à medida que o universo da Administração tornou-se conhecido, mostrando um passado repleto de teorias e idéias que dominam o pensamento gerencial tradicional; fazendo com que novos caminhos fossem visualizados, levando-nos a uma administração renovada.

Quando falamos de Administração referimo-nos a uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que a combinação de meios possa gerar uma produção de bens e serviços economicamente e socialmente úteis, que contribuam para o lucro da empresa. Esta tarefa é atribuída a pessoas que se tornam responsáveis pela boa direção das instituições produtivas (AKTOUF, 1996).

Esta responsabilidade de orientar e dirigir pessoas, além de coordenar tarefas, existe há muito tempo na sociedade. A questão a ser discutida é qual o conteúdo e o modo como essa tarefa vem sendo exercida pelos atuais administradores, considerando que ela não pode ser vista sempre da mesma maneira.

É chamada Administração Tradicional a reunião de diferentes práticas utilizadas por dirigentes que, para conduzirem seus negócios, utilizavam-se de justificativas influenciadas por princípios, teorias e ferramentas de diferentes ciências. Assim, o que precisa ficar claro é que esta Administração é resultado de experiências práticas de pessoas que, através de suas crenças, caracterizadas pela sua época, tentaram alcançar êxito nas suas atividades. Motivadas segundo a necessidade do momento, as atividades administrativas foram envolvendo uma série de especialistas sucessivos que influenciaram o que veio a ser a Administração. Foram engenheiros, economistas, psicólogos, advogados, financistas, entre outros, que reunidos formaram a estrutura atual dos cursos de administração (AKTOUF, 1996).

O problema é que estes conceitos e pontos de vista estão contaminados com falsas verdades, justificativas e maneiras de agir que não podem ser aplicadas a todas as situações com que o administrador se defronta. Contudo, influenciaram a formação de teorias e maneiras de “administrar” que tendem a padronizar condutas. Ora, condutas que não são passíveis de serem reduzidas segundo um padrão devido à dinamicidade do ambiente organizacional.

Esta é a razão por que se torna indispensável hoje, para o administrador, compreender, criticamente, todas as teorias básicas da administração tradicional, para perceber como as empresas e as pessoas estão impregnadas desses conceitos e práticas e os reproduzem em sua vida profissional e privada.

Cabe ressaltar que destas teorias provêm idéias a respeito dos empregados e das relações existentes entre gerentes e subordinados. São concepções de seres humanos e de relações de trabalho que trazem consequências negativas para o desempenho empresarial.

Como consequência das interpretações derivadas destas concepções, dentre elas o Taylorismo, o Fordismo e a Escola das Relações Humanas, surge a separação entre o pensar e o fazer; a supervisão das atividades; a hierarquização; a individualização; a busca pelo máximo; a alienação; a disciplina; a ordem; a desconfiança em relação ao assalariado; a obediência; as diferenças de *status*; a crença em uma administração científica embasada em ferramentas sofisticadas e a possibilidade de um crescimento indefinido (AKTOUF,1996).

O papel do gestor, neste contexto, é de controlador, exercendo de forma autoritária seu poder dentro da organização que torna-se rígida devido aos objetivos que visam à maximização do lucro da empresa em detrimento do desenvolvimento pessoal dos empregados.

Porém, esta visão precisa ser modificada em virtude das mudanças que ocorreram e ainda estão ocorrendo a todo momento. Dentre estas, a mudança de recurso estratégico quando passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação.

Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da empresa podia ser apenas obter lucros. Na era da informação, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento e a criatividade. Isto só é alcançado através das pessoas em que tais recursos residem, reconhecendo que são os seres humanos que fazem ou destróem uma empresa (NAISBITT, 1987). Para isso é necessário que a forma de gestão seja renovada, criando um ambiente intelectualmente estimulante e organizando experiências de formação. A empresa torna-se o lugar onde a pessoa poderia crescer com o tempo.

O estilo de gestão que assente na autoridade hierárquica descendente está dando lugar a outros estilos, onde as pessoas aprendem umas com as outras, no sentido horizontal (NAISBITT, 1987).

A estes aspectos podemos acrescentar a crescente exigência de qualidade por parte dos consumidores, a necessidade de desenvolver em si muitos dos valores das pequenas organizações – tais como a do artesanato ou similar -, bem como de deixar de gerir as organizações tendo apenas em conta os números e de aprender a usar com eficiência a intuição ou bom senso (NAISBITT, 1987). Diante da influência do gestor na vida das populações, é urgente que ele saiba de que forma as questões humanas, sociais, econômicas e ecológicas funcionam e para onde se dirigem.

Percebe-se uma verdadeira mudança na natureza do trabalho. O conceito de um bom trabalhador deixa de ser o de um indivíduo que cumpre corretamente as ordens que lhe são dadas para o de uma pessoa que assume responsabilidades, que toma iniciativas, que controla o seu próprio trabalho e que usa os gestores e os superiores no seu novo papel de ajudantes e de consultores. A auto-direção pressupõe independência, auto-confiança e competência (AKTOUF,1996).

Os desejos convergem para as necessidades radicais da introspecção, auto-realização e convivência. As tecnologias concorrem para satisfazer estas necessidades, delegando às máquinas o trabalho executivo e reservando ao homem o trabalho criativo. Opondo-se ao

culto da especialização, da sincronização, da sistematização e demais conceitos da administração tradicional (De MASI, 1999).

Este novo estilo de gestão só é possível de ser realizado quando o tempo de trabalho e suas relações com as demais ações da esfera humana for reavaliado, pois todas elas foram colocadas como dependentes ou subordinadas ao tempo de trabalho (alienado), que não permite o desenvolvimento humano. Na sociedade rica em informação, descentralizada e global, a criatividade terá cada vez maior valor no mundo dos negócios. Ela é a qualidade necessária para descobrir um novo modo de agir. Uma organização criativa é aquela que permite que os seus funcionários participem da tomada de decisão da empresa, desenvolvendo através da liberdade – flexibilização do tempo de trabalho e tempo livre - a iniciativa e a cooperação em busca do crescimento da empresa e dos indivíduos.

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, verificou-se que a Associação dos Artesãos de Maringá – ARTEMAR - permite que ocorra o livre desenvolvimento do trabalho criativo devido à forma de gestão adotada. Esta permite e garante o desempenho individual pois preserva a liberdade, a criatividade, a iniciativa e proporciona o crescimento da Associação como um todo.

Quando as atividades estão relacionadas com o trabalho intelectual e criativo, como neste caso, não é possível moldá-las em formas de conduta autoritárias e controladoras, repletas de regras e normas fixas. Por isso é necessária a flexibilização da própria gestão, reavaliando o tempo de trabalho e os mecanismos de ação utilizados para alcançar os objetivos da empresa. Ressaltando que criatividade refere-se não apenas ao ato de criar algo diferente e inovador, mas também ao ato de desenvolver idéias e participar da organização.

A empresa precisa da criatividade para que seja capaz de responder aos desafios colocados pelas mudanças da sociedade. Criatividade esta encontrada nos indivíduos que compõem a organização.

Se for considerado que essa maneira de agir pode ser ensinada e estimulada nas pessoas, torna-se necessário enfatizar o papel da educação em sua formação. Isto porque existe um desajustamento entre o que as empresas necessitam e aquilo que as escolas formam, pois estas ainda se concentram no lado linear, lógico, racional da realidade humana e social, formando pessoas direcionadas ao trabalho normativo e prescritivo. Tal visão questionadora só pôde ser alcançada através da pesquisa realizada e de outras ainda necessárias, utilizando-se fontes de investigação como as da ARTEMAR, que estão além do universo escolar.

O administrador precisa ter esta visão para atuar conscientemente, assumindo suas responsabilidades para influenciar, positivamente, a sociedade.

As concepções do gestor caracterizarão sua forma de atuar, influenciando toda a empresa, de acordo com o seu caráter e personalidade. Sempre existirão diferentes administradores que atuarão de diferentes formas, desenvolvendo diferentes organizações.

Portanto, com base na análise realizada sobre as formas de gestão e utilizando como fonte de pesquisa a Associação dos Artesãos de Maringá – ARTEMAR -, foi possível verificar que o mundo está em constante transformação e suas tendências refletem mudanças

que afetam a natureza do trabalho. O administrador deve estar preparado para enfrentar estas mudanças de forma eficiente.

Entretanto, faz-se importante ressaltar que a criatividade presente no trabalho artesanal e a criatividade encontrada nas organizações apresentam características distintas. Enquanto que o artesão possuía o conhecimento, a técnica e o capital, e realizava o planejamento e a execução da produção, o novo empreendedor, que aqui aparece como um misto de artesão+administrador, dificilmente apresentará tais características numa só pessoa. Nesse sentido é que aparece o grupo criativo que vai se diferenciar do indivíduo criativo, que aparecia no artesão. Mas como *desvendar os segredos da criatividade coletiva?* (De Masi: 1999: 14) ainda é um desafio.

Para isto destaca-se a importância de uma nova pedagogia que contribua para romper com a cultura industrial tradicional. Esta cultura valoriza o trabalho isolado, solitário e destituído de sentido. Pela competição interna e pela crença de que a produtividade é maior, seus empregados são silenciosos, amarrados a seu posto e tão desunidos quanto possível, mesmo fora do local de trabalho. Que sentido humano e social pode ter um trabalho deste tipo? Como pode ele conduzir à cooperação e ao envolvimento pessoal? Que criação pode surgir de uma relação humana dessa natureza?

A satisfação no trabalho é uma das condições para o sentimento de liberdade, que, por sua vez, é condição para a responsabilidade e o engajamento pessoal. A interligação entre a empresa e os outros aspectos da vida – a educação, a saúde, a família e a comunidade – significa que uma companhia não pode limitar-se a ficar parada, preocupando-se unicamente com o lucro. Ela deve assumir sua responsabilidade com a sociedade, responsabilidade esta posta nas mãos de gestores ou administradores que nem sempre estão preparados para semelhante tarefa.

É preciso, sim, mudar radicalmente de estratégia, mas não de forma tão obstinada e através de modalidades que, afinal, buscam a manutenção do *status quo*. Adotar uma nova estratégia significa algo que estimule o desejo de participar, de pensar e de imaginar constantemente para melhor fazer. Certamente crescerá a possibilidade de uma nova criatividade.

Tanto a alta direção das empresas e escolas, como gerentes e professores de administração devem saber que reina uma interdependência em tudo o que fazem. A Administração do século XXI precisa se preocupar com o ser humano e, para tal, é preciso que vá além dos instrumentos e das técnicas – não importando quão sofisticadas sejam – e que incorpore um novo modo de pensar que possa se refletir na conduta dos novos empreendedores, administradores e gestores.

Bibliografia

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CANCLIN, N. G. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE MASI, D. (org.) **A emoção e a regra: os gupos criativos na Europa. 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

FOSSAERT, Robert. **A Sociedade II: as estruturas econômicas. V.3** Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HOBSBAUNN, E. J. **A outra história: algumas reflexões**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

MORAES NETO, B.R. de. **Marx, Taylor, Ford**. As forças produtivas em questão. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NAISBITT, John e ABRERDENE, Patrícia. **Reinventar a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação**. Lisboa: Presença, 1987.

OLIVEIRA, C.R de. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 1987.

RAGO, L.M. & MOREIRA, E.F.P. **O que é taylorismo**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984

RIBEIRO, Berta G. e outros. **O artesão tradicional e seu papel na sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: FUNARTE, 1983.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 1987.