

Desenvolvimento Regional de Redes Organizacionais de Produção Artesanal e Racionalidade Sócio-Econômica

Gustavo Melo Silva
Professor Assistente do Departamento de Administração
da Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Av. P.H. Rolfs, s/n
Campus UFV
36570-000 – Viçosa-MG
gustavomelo@ufv.br

Resumo

A hipótese central deste trabalho é que decisões empresariais tomadas no desenvolvimento de organizações de produção artesanal para o atendimento de um mercado específico em expansão descaracterizam atualmente os sistemas produtivos ameaçando os diferenciais de seus *outputs*, ou seja, de suas mercadorias perante os produtos similares da indústria capitalista. Para compreendermos a extensão da transformação em andamento neste sistema de produção iremos analisar a racionalidade de seus atores organizacionais e como esta está impregnada na realidade social que estimula e limita suas alternativas de ação. A dinâmica do processo de sua burocratização objetivou atender uma demanda crescente por produtos artesanais, que teve como consequência a padronização de seus *outputs* e a formação de uma estrutura social em rede para viabilizar a produção em massa. O trabalho caracteriza a organização artesanal e sua especificidade, que é resultado do desenvolvimento organizacional do sistema de produção e das transformações sociais que foram motivadas por aspectos econômicos neste sistema de produção, que antes de serem econômicos são sociais e que influenciam o objetivo e utilidade das decisões tomadas. Será discutido como a organização e instituição artesanal no município analisado forma um elo entre uma realidade econômica e uma aspiração de subsistência individual e coletiva.

Palavras-chave: Produção Artesanal. Sistemas de Produção. Burocratização.

Abstract

The central hypothesis of this study is that business decisions made in the build-up of craft production to meet a specific market expansion changes production system currently threatening the differences in their outputs, that is, of their goods before the similar products in the industry capitalist. To understand the extent of the transformation under way in this production system we will examine the rationality of organizational actors and how it pervades the social reality that stimulates and limits their options for action. The dynamics of bureaucracy aimed to meet its growing demand for craft products, which has resulted in standardization of their outputs and the formation of a social network to enable mass production. The characterization of the craft organization and its specificity, which is the result of organizational development of the production system and the social transformations that were driven by economics in this production system, which before they are social and economic influence that the purpose and usefulness of decisions. It will discuss how the organization and institution in the city scale analysis as a link between economic reality and an aspiration of individual and collective survival.

Key-words: Craft Production. Production Systems. Bureaucracy.

1 - Introdução

A organização artesanal do município de Resende Costa (MG) é caracterizada pela especificidade de atividades regulares fixas de produção de mercadorias artesanais, distribuição de forma estável de tarefas produtivas com medidas metódicas de trabalho que geram remuneração por produtividade e conseqüente qualificação específica de classe de trabalhadores, que configuram regras e regulamentos. A organização artesanal deste município possui uma estrutura hierárquica a partir das funções de comerciantes, fornecedores, tecelões e picadores, que são especialistas e, especificamente, nas atividades produtivas de tecer e picar retalhos em que são capacitados tecnicamente, especificidades que, conforme Weber (1971) define o funcionamento da burocracia moderna. A especialização que ocorre via o saber técnico de todo o processo produtivo alimenta a autoridade hierárquica, que neste caso reside na função do comerciante, ou seja, o antigo artesão conhecedor de todo o processo de produção, que nas últimas duas décadas do século XX, a partir de aspectos do ambiente organizacional vislumbrou a oportunidade da estruturação de redes organizacionais de produção artesanal. A produção artesanal do município de Resende Costa vem passando por mudanças decorrentes do processo de adaptação à demanda por aumento de produção e redução de custos unitários via a divisão e especialização do trabalho. A dinâmica do processo e sua burocratização objetivaram atender uma demanda crescente por produtos artesanais, que teve como conseqüência a padronização de seus *outputs* e a formação de uma estrutura social em rede para viabilizar a produção em massa.

Este trabalho tem como objetivo analisar o desenvolvimento de organizações de produção artesanal, conforme Crozier (1981), através do estudo das tomadas de decisão, incluindo o cálculo racional, mas também as limitações e constrangimentos de ordem afetiva definidas por aspectos históricos, culturais e peculiaridades enraizadas em contextos organizacionais e concretizadas em suas mercadorias. A proposta é enfatizar que o homem de negócios deve enfrentar, ao mesmo tempo em todos os níveis, as exigências de uma racionalidade utilitária e a resistência dos meios humanos, que configuram um problema de poder (CROZIER: 1981).

Para Thompson (1976) a racionalidade técnica, que será abordada neste trabalho, pode ser avaliada por dois critérios: instrumental e econômico. Instrumental no sentido das ações produzirem os resultados desejados, sendo a tecnologia instrumental perfeita aquela que viabiliza o alcance destes. E econômica no sentido dos resultados serem obtidos com a mínima despesa de recursos necessários. A racionalidade empresarial é composta por: atividades de entrada, atividades tecnológicas e atividades de saída. A hipótese central do trabalho é que as decisões empresariais tomadas para o atendimento de um mercado em expansão descaracterizam atualmente os sistemas produtivos artesanais ameaçando os diferenciais de seus *outputs*, ou seja, de suas mercadorias perante os produtos similares da indústria.

A proposta deste trabalho é analisar como a ação racional destes atores está relacionada com o contexto social regional deste sistema de produção, mostrando uma correlação da ação organizacional com a realidade social regional. Para compreender a realidade das transformações organizacionais ocorridas no caso analisado devem ser identificadas as relações existentes entre a sociedade e os fenômenos econômicos que se materializa no dia-a-dia dos procedimentos organizacionais, através das ações dos tomadores de decisão desta organização, que expressão comportamentos e suas influências individuais e coletivas. O comportamento cooperativo nas organizações ocorre a partir da necessidade do indivíduo atingir propósitos para os quais ele próprio é biologicamente inapto. A organização

de negócios, motivos, interesses e processos não-econômicos, tanto quanto econômicos, são fundamentais no procedimento das organizações (BARNARD: 1971).

Para compreendermos a extensão da transformação em andamento neste sistema de produção iremos analisar a racionalidade de seus atores organizacionais e como esta está impregnada na realidade social que estimula e limita suas alternativas de ação. Para tanto a segunda seção aborda a caracterização da organização artesanal e sua especificidade. A terceira seção descreve o desenvolvimento organizacional do sistema de produção. A quarta seção as transformações sociais que foram motivadas por aspectos econômicos no sistema de produção, mas que estes antes de serem econômicos são sociais, o que influencia o objetivo e utilidade das decisões tomadas. Na quinta seção será discutida como a organização e instituição artesanal deste município forma um elo entre uma realidade econômica e uma aspiração de subsistência individual e coletiva e são realizadas algumas considerações.

2 - A Organização de produção artesanal e sua especificidade

O ponto de convergência que viabilizou a aglomeração de organizações produtivas artesanais no município analisado são aspectos históricos, culturais e sociais enraizados em contextos organizacionais, que de certa forma propiciaram o estabelecimento desta rede. A organização considera tanto a utilização da energia humana e não humana, para transformar os insumos em um produto desejável, de modo que as pessoas forneçam recursos à organização, pagando para adquirir produtos e tornando possível a continuidade da organização, ou seja, as organizações destinam-se a realização de algum trabalho, necessitando de técnicas e tecnologia. As organizações possuem também um ambiente constituído de fornecedores, concorrentes, usuários, consumidores, novas tecnologias e o meio político e das comunidades em que vivem (PERROW: 1972).

Atualmente pode-se perceber a predominância absoluta de uma racionalidade econômica e instrumentalista que é determinada por expectativas de resultados, ou seja, fins que podem ser calculados. Esta predominância ocorre em detrimento de uma racionalidade substantiva de valor, que seria determinada de forma independente das expectativas de resultados objetivamente mensurados. A racionalidade instrumentalista se torna precária quando considera o ser humano delimitado pela capacidade de realizar cálculos utilitários das conseqüências de suas ações, onde o mercado é o modelo com o qual a sua vida associada deveria se organizar (RAMOS: 1981). O que se constata nas redes organizacionais de produção artesanal é a opção por um modelo de produção flexível e descentralizado, nos moldes pós-fordistas, que viabilizaram seus negócios com a possibilidade de aumento e de especialização da produção.

A análise da produção artesanal no município de Resende Costa é caracterizada por pontos que estão estruturados nas variáveis históricas, sociais e culturais e no envolvimento produtivo de grande parte de sua população que, conforme Santos, Silva e Moretti (1998), envolvem diretamente 38% dos moradores da sede do município. Além de estar a aproximadamente 20 anos enraizada nesta comunidade como uma atividade econômica e social de importância para a geração de trabalho e renda regional (SANTOS e SILVA: 1997). Os colonizadores da região do atual município de Resende Costa em meados do século XVIII ao introduzirem o conhecimento e a técnica artesanal possibilitaram o desenvolvimento de produtos para abastecer a propriedade rural. Neste sentido, o perfil do trabalhador e para quem os produtos eram destinados está ligado a um ciclo de negócios específico deste período, onde a subsistência da propriedade rural era a razão para sua produção. As variáveis históricas deste município têm sua origem em 1749, quando foi erguida uma capela no lugar denominado "Lage". A origem atual do nome do município está no fato de dois de seus primeiros moradores terem ligado seus nomes à história de Minas Gerais e do país com o

envolvimento na Inconfidência Mineira. Estas variáveis históricas são decorrentes da herança da colonização portuguesa e da exploração do ouro que trouxeram escravos, senhores de engenho e também seus teares para Resende Costa (SANTOS e SILVA: 1997).

Os colonizadores trouxeram para este município, o conhecimento tácito da tecelagem artesanal, que atualmente movimenta sua economia. Sistemas produtivos que inicialmente eram desenvolvidos para auto-subsistência da propriedade rural, mas que hoje são sofisticados no sentido de sua organização e das relações de trabalho. A organização do trabalho que anteriormente era caracterizada por um artesão que dominava todo o processo de produção, atualmente é dividida e especializada por funções e produtos. No município de Resende Costa existem trabalhadores especializados na tecelagem, na picação de retalhos da indústria têxtil, no processo de fiação e até mesmo divisões e especializações do trabalho conforme o tipo de produto como, por exemplo, tecelões especializados em tapetes e colchas de diversas dimensões, caminhos de mesa, etc.

O desenvolvimento sócio-econômico desta rede organizacional de produção artesanal pode ser entendido a partir dos empreendimentos que se materializaram a partir de novas combinações desenvolvidas pelos comerciantes locais, que atuam a partir da racionalidade empresarial. Como por exemplo, no caso de Resende Costa onde a proximidade geográfica de pólos produtivos da indústria têxtil mineira de meados do século XX como, São João Del Rei, Divinópolis e Juiz de Fora, possibilitou o aproveitamento do refugio das malharias como matéria-prima para produção artesanal (SANTOS e SILVA: 1997). Esta nova combinação da ferramenta tear de madeira com o refugio da indústria têxtil é fruto de tomadas de decisões empresariais, conforme Thompson (1976), nas atividades de entrada que foram realizadas por comerciantes artesãos com o intuito de viabilizar a produção em massa.

Atualmente ocorrem novas combinações dos fatores de produção e de novas formas de organização do trabalho implementadas e executadas pelos comerciantes locais. Nas últimas décadas o sistema de produção artesanal deste município vem sofrendo modificações em sua cadeia de produção e em outras áreas da racionalidade empresarial. Não só em relação à matéria-prima como, por exemplo, no caso de Resende Costa, onde o algodão que antes era cultivado na região e que hoje não é mais, como também no perfil da mão-de-obra e nas características dos processos, que conforme Thompson (1976) são modificações ocorridas em atividades tecnológicas, dos consumidores e dos produtos.

As modificações e inovações que ocorreram neste sistema de produção viabilizaram ganhos competitivos a partir do aumento do fornecimento de matéria-prima, que eram fabricados na própria residência dos artesãos. De um lado, esta inovação gera ganhos econômicos e possibilidades de aumento da capacidade de produção e de redução do custo unitário dos produtos. Por outro lado, esta estratégia descaracteriza o sistema de produção artesanal, que envolvem variáveis históricas, sociais e culturais, influenciando, inclusive, a estrutura social regional. As decisões tomadas pelos empreendedores locais podem ser configuradas, conforme Selznick (1971), como decisões rotineiras, ou seja, ações para resolução de problemas diários, de comunicação e comando, de simplificação do trabalho e seleção de pessoal. Estas decisões têm como ênfase o processo de ordenação no funcionamento regular desta organização, ou seja, uma adaptação estática. Mas atualmente, a necessidade desta organização é por decisões rotineiras ou também por decisões críticas necessárias a adaptações dinâmicas?

3 - Desenvolvimento organizacional da produção artesanal

O processo de divisão e especialização do trabalho que vem ocorrendo nas últimas duas décadas no sistema de produção artesanal de Resende Costa foi gerado pela busca de uma produção em grande escala ou de massa. Atualmente, a rede organizacional de produção

artesanal deste município movimenta aproximadamente 495 teares com uma produção mensal, por exemplo, de 34.558 tapetinhos lisos, 2.206 passadeiras, 4.045 tapetinhos de bico, 1.390 colchas lisas, que são os mais significativos itens entre os 20 produtos identificados no seu portfólio de produção (SANTOS, SILVA e MORETTI: 1998). A flexibilidade e especialização que vem se formando na estrutura social regional é explicitada em redes organizacionais de produção artesanais especializadas, que estão se difundindo e expandindo.

A divisão e especialização é um fato importante para compreender a realidade das modificações que estão ocorrendo e viabilizando ganhos de produtividade via escala e diversificação de produtos nas organizações de produção artesanal. Além de ser uma contradição que se coloca ao sistema de produção artesanal, já que o artesão clássico vem sendo substituído por classes de trabalhadores especializados em determinadas atividades do processo de produção ou até mesmo por produtos. Em pesquisa realizada por Santos, Silva e Moretti (1998) foram identificadas as seguintes funções na rede organizacional de produção artesanal de Resende Costa: picadores, tecelões, vendedores de artesanato e fornecedores de matérias-primas. A distribuição dos trabalhadores pelas funções identificadas por estes autores é a seguinte: 41,5% de picadores, 39,6% de tecelões, 1,3 % de vendedores, 0,9% de fornecedores e 16,7% de trabalhadores que exercem mais de uma função. Estes dados confirmam que já no final do século XX o artesão havia sido substituído por classes de trabalhadores de base artesanal. As ações no processo de divisão e especialização ocorreram nas atividades tecnológicas da organização, que viabilizaram a criação e padronização de rotinas de trabalho. Estas ações foram possíveis com a racionalização das entradas e com a potencialização e expansão das saídas viabilizadas pela explosão turística de Tiradentes (MG). Este fato associado com o desenvolvimento da malha de transporte terrestre em meados da década de 80 nesta região mineira, além da expansão dos serviços dos correios e de transportadoras locais viabilizou uma distribuição mais eficiente dos produtos deste sistema de produção.

Para Durkheim (1999), a divisão e especialização do trabalho não ocorrem somente no interior dos sistemas de produção, mas nas ocupações que se separaram e se especializam infinitamente, como cada manufatura é, ela própria, uma especialidade que supõem outras. Este processo também é decorrência de uma realidade de produção em massa que em um segundo estágio, conforme Piore e Sabel (1984) e Raynolds (1994), gera a flexibilização de pequenas organizações integradas em redes que dependem de cooperação, mas também de competição. A especialização por produtos e funções das pequenas organizações integradas em redes de produção artesanal só foi possível com a busca dos empreendedores locais pela produção em escala ou massa, que foi viabilizada pela expansão comercial ocorrida nas últimas duas décadas do século XX. Tanto a produção em massa como a especialização das organizações em rede está gerando a padronização da produção, o que descaracteriza os sistemas de produção artesanais e modifica as estruturas sociais regionais, além de desconsiderar o enraizamento histórico, social e cultural destas organizações. Mas para atender as demandas do mercado o processo de divisão e especialização das organizações de produção artesanal foi coordenado e liderado pelo empreendedor comerciante? Quais as alianças, conforme Crozier (1981), que constituem um elemento importante de sua estratégia?

Observa-se uma tendência do empreendedor comerciante um papel central tendo como função coordenar e liderar os negócios integrados em uma rede de relacionamento das unidades organizacionais e produtivas. Papel que tem como principal meio de ação, conforme Crozier (1981), a manipulação das informações ou regulamentação do acesso a estas, que é referente à fonte de insumos e potências de mercado. Informações que lhe dão possibilidades de predição, que resultam em possibilidades de controle e poder. Ou seja, um poder hierárquico funcional proporcionado pela posição hierárquica superior na estrutura organizacional, pela propriedade dos meios de produção e pelas informações estratégicas de

mercado. Mas também um poder de perito, já que com o processo de divisão e especialização do trabalho o comerciante é atualmente o conhecedor de toda a técnica de produção, já que no processo de desenvolvimento organizacional o artesão foi desapropriado deste conhecimento. Poder adquirido pelo especialista comerciante em função das dificuldades que as organizações artesanais tiveram com os fenômenos econômicos decorrentes da passagem de uma atividade produtiva de auto-subsistência para uma atividade produtiva em massa (CROZIER: 1981).

Conforme Santos, Silva e Moretti (1998) dos 37 estabelecimentos comerciais pesquisados 65% eram produtores e vendedores de artesanato, 11% somente vendedores de artesanato e 24% eram fornecedores de matéria-prima, tanto do fio de algodão industrializado como de retalhos da indústria têxtil. As organizações produtoras e de comercialização possuem vínculos informais com os trabalhadores artesanais, que na realidade podem ser compreendidos como pequenas indústrias informais que estão diluídas em residências micro-regulamentadas pelas unidades organizacionais comerciais. Este processo gera regras, regulamentos e especialistas, ou seja, uma organização burocrática e sua motivação, que compreende a necessidade de economias de especialização, controle de características profissionais e não profissionais dos membros de pessoal e a necessidade de adaptação às mudanças no seu ambiente organizacional (PERROW: 1972). O que se constata é que a produção ocorre nas residências dos trabalhadores ou até mesmo em pequenas oficinas que, por exemplo, concentram alguns teares, que podem ser configuradas como pequenas unidades organizacionais dos estabelecimentos produtores e vendedores interligados em redes. Mas qual a influência da sociedade regional, a partir de características étnicas, políticas ou religiosas, na formação e desenvolvimento destas redes organizacionais? Quais instituições seriam responsáveis, conforme Piore e Sabel (1984), pela micro e macro-regulamentação desta rede?

A divisão e especialização do trabalho inerente aos ganhos de escala e de diversificação neste processo de produção o descaracteriza em aspectos históricos, sociais e culturais que garantem a este seu filão de mercado, a partir dos gostos e preferências de seus consumidores. A análise de Bourdieu (1986) contesta o pressuposto neoclássico econômico de que as preferências são exógenas e imutáveis. O consumidor dos *outputs* desta rede organizacional possui uma preferência pelo que é artesanal, sendo esta uma característica de consumo que deveria ser considerada no gerenciamento desta rede. Os objetivos impostos as organizações, dependem essencialmente do comportamento dos consumidores (CROZIER: 1981). Comportamento que no momento da expansão orientou estas para questões de oferta e que hoje colocam como objetivo o resgate do valor institucional artesanal deste grupo produtivo regional.

A organização do sistema de produção protege atualmente classes de trabalhadores especializados contra características de demanda de mercadorias artesanais, mas esta relação também pode ser configurada como uma fonte de conflito como, por exemplo, com a escolha, pelos consumidores, de outras fontes de fornecimento. Como é enfatizado por Merton (1967) quando expõe as disfunções da burocracia, principalmente, na proteção de elites técnicas, neste caso as elites comerciantes, que se escondem na impessoalidade do tratamento de tarefas e procedimentos, mas que os interessados, ou seja, os clientes podem fazer um protesto eficaz, transferindo seu consumo à outra organização dentro do sistema competitivo, neste caso artesanal brasileiro. A compreensão da causa da especialização da organização da produção artesanal pode definir as conseqüências futuras para a estrutura organizacional, produtiva e social regional. Conforme Raynolds (1994), o debate sobre o modelo pós-fordista é importante para compreender as mudanças sociais e econômicas, tendo este modelo um papel fundamental na melhoria produtiva e econômica de empresas e setores. A institucionalização da flexibilização das empresas se dá a partir do volume e diferenciação de seus produtos, sua gestão e a variação de fatores internos e sua relação com outras empresas,

fornecedores e compradores.

4- Economia e sociedade: comportamento humano e ação racional

A tomada de decisão para o posicionamento competitivo dos negócios no mercado é influenciada por informações que são identificadas na sociedade e viabilizam a eficiência dos negócios (BECKER: 1976). Influências sociais como, por exemplo, costumes, hábitos ou normas geram alternativas racionais expressas em decisões unitárias de mercado para soluções de problemas econômicos de eficiência, que emergem do contexto social (GRANOVETTER: 1985). As tomadas de decisão, descritas na seção 2, realizadas pelo empreendedor comerciante de artesanato têxtil não podem ser compreendidas somente como decisões unitárias de mercado que buscam a eficiência econômica. Este ator da rede organizacional de produção artesanal tem subjetivamente informações que emergiram de uma realidade histórica, cultural e social comum a todos os moradores deste município. Este se posiciona no mercado não como um artesão ou um trabalhador especializado, mas como um comerciante, o homem de negócios responsável pelo processo decisório desta rede social. O tomador de decisão passa a representar não só seus interesses pessoais, mas também os interesses da coletividade de trabalhadores e cidadãos locais.

O homem de negócios, o tomador de decisões, tem responsabilidade social com seus empreendimentos, já que suas ações também são influenciadas por discussões e questões públicas que influenciam a maximização de seus lucros. As alternativas de decisão referentes ao mundo produtivo são influenciadas pela evolução e comportamento das sociedades, sendo as variáveis não econômicas fundamentais para compreender o comportamento humano e do mercado (BECKER: 1976). A análise do comportamento e das instituições deve ser efetivada a partir das relações sociais, sendo que na abordagem econômica esta análise é equivocadamente compreendida de maneira independente. Na visão da economia as transações são definidas por cálculos racionais unitários de mercado com o objetivo da obtenção do lucro individual de forma independente das obrigações e relações sociais (GRANOVETTER: 1985).

Para compreendermos os problemas que demandaram alternativas de soluções e suas conseqüentes decisões temos que analisar o processo de transformação não só do sistema de produção artesanal como uma organização, mas da comunidade deste município desde sua ocupação em meados do século XVIII. A localidade que atualmente é o município de Resende Costa já teve várias atividades produtivas que fomentaram organizações para atender não só a demanda de um mercado temporal, mas principalmente as necessidades da comunidade, não só por mercadorias, ou seja, para o consumo, mas para atender as demandas sociais de geração de trabalho e renda, que viabilizariam a subsistência de trabalhadores e do desenvolvimento local. Por exemplo, no século XVIII as organizações locais eram elos verticais do sistema de exploração de ouro, sendo responsável por parte do abastecimento de produtos agropecuários para Tiradentes. No século XX compunham elos verticais da indústria têxtil mineira, principalmente com organizações localizadas no município de São João Del Rei (MG), sendo responsável pelo reaproveitamento do refugo de malharia de seu parque fabril obsoleto. Este município vivenciou em seu processo histórico organizações que lidaram com relações de trabalho escravo até as atuais unidades semi-autônomas de produção artesanal.

O que se observa nas relações de trabalho e produtivas na rede organizacional analisada é que a uma conciliação, mesmo que assimétrica, do interesse individual do empreendedor comerciante pela busca da maximização de seus lucros, mas a partir de uma base comum de conhecimento produtivo que viabiliza a remuneração da força de trabalho local que é a detentora do saber artesanal, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da

população e evitando movimentos migratórios para grandes centros urbanos brasileiros na busca de trabalho. Os indivíduos são afetados por relações sociais e emotivas em suas atitudes e ações, mas para os economistas clássicos e neoclássicos o indivíduo é movido pelo egoísmo na geração e no ato de tomada decisões e as relações sociais seriam obstáculos que impedem a operacionalização de mercados competitivos (GRANOVETTER: 1985). Na rede analisada tanto o trabalhador do sistema de produção como os proprietários dos fatores de produção são afetados em suas ações e atitudes por relações sociais como, por exemplo, no recrutamento de trabalhadores ou na sub-contratação de subunidades de certas famílias ou de indivíduos de certas localidades da zona rural do município que tem reconhecimento local de *background* artesanal.

A evolução econômica e seus problemas demandam soluções institucionalizadas socialmente. Relações sociais institucionalizadas em arranjos ou moralidades generalizadas que são responsabilidade da produção e também da vida econômica. A hierarquia existente no mercado pode ser compreendida pelos custos de transações existentes que demandam organizações de empresas e de grupos sociais. Esta hierarquia se materializa em redes de empresas geradas por oportunidades de transações, que não podem ser compreendidas em uma corporação única, onde o mercado se hierarquiza em integrações verticais e horizontais, mas que deve inclusive considerar as estruturas intermediárias entre as empresas que viabilizam sua integração. O comportamento humano deve ser tratado como uma relação inter-pessoal e social do ponto de vista da ação humana (GRANOVETTER: 1985).

A hierarquia que foi formalizada em uma rede de produção localizada espacialmente gerou conseqüências sociais e principalmente no aspecto das ocupações existentes e no perfil dos trabalhadores do sistema de produção artesanal. Os artesãos que foram uma conseqüência histórica da produção de subsistência da propriedade rural do século XVIII assumem no século XX um comportamento de um operário da manufatura, como trabalhadores especializados do sistema de produção que se dividiu e se especializou para viabilizar a produção em massa de mercadorias de baixo custo unitário. As transações entre as subunidades especializadas foram identificadas pelo artesão clássico que atualmente é o empreendedor comerciante que coordena uma organização informal, mas que é hierarquizada entre o proprietário das informações e dos canais de comercialização com o produtor especialista, ou seja, o elo entre a demanda e a oferta do mercado ou o elo entre a economia e a comunidade local produtora artesanal.

Diante dos problemas e imperfeições do mercado as redes sociais, a geração e o contexto cultural têm influência central no mercado (SWEDBERG e SMELSER: 1994). A economia como parte integrante da sociedade e as alternativas comportamentais individuais influenciadas por padrões institucionais, por induções estruturais e pelo desenvolvimento social. A rede social e organizacional deste município viabilizou o atendimento das demandas de desenvolvimento do mercado regional turístico por mercadorias artesanais, por outro lado, proporcionou aos indivíduos e a sociedade maior local a subsistência de trabalhadores e de suas famílias, que não possuíam alternativas de ocupação e geração de renda, já que o setor industrial regional é decadente e da mesma forma o setor agropecuário perante as características mundiais destes setores. Os empreendimentos artesanais locais foram possíveis a partir da correlação entre o *background* ou conhecimento produtivo comunitário com a demanda por mercadorias artesanais. As organizações existentes na rede analisada são elos entre a micro-esfera econômica e a sociedade local, que durante seu processo de desenvolvimento tiveram que resolver problemas, que foram estímulos de programas de ação organizacionais influenciados por valores e normas sociais no seu processo decisório.

5 – Ação coletiva e institucionalismo no sistema de produção artesanal de Resende Costa

A institucionalização é a idéia de que valores e normas sociais estáveis impõem restrições às alternativas de ação e rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de interação social. A instituição tem dois aspectos fundamentais, que são a redução de incertezas e a legitimação de crenças e valores organizacionais para com a sociedade maior (PRATES: 2000). Os atores individuais têm papéis específicos nas instituições. As origens dos papéis encontram-se no mesmo processo fundamental de hábitos e objetivação que as origens das instituições. Logo que um estoque comum de conhecimento, contendo tipificações recíprocas de conduta está em processo de formação aparecem os papéis, que representam à ordem institucional e tem o caráter de mediar particulares setores do acervo comum do conhecimento, onde surgirá especialistas cada um dos quais terá de conhecer tudo aquilo que é considerado necessário para a realização de sua particular tarefa. O surgimento de conhecimentos específicos de novas subunidades cresce com a progressiva divisão do trabalho e os excedentes econômicos decorrentes da eficiência organizacional desta burocratização. O grau de separação do conhecimento com relação às suas origens existenciais depende de um considerável número de variáveis históricas que demandam a transformação. O choque de culturas das subunidades demanda mecanismos complexos conceituais que se estabelecem a partir de mitos e de propriedades de elites de especialistas. Surge então a necessidade da estruturação social, ou seja, uma base estrutural que é a organização (BERGER & LUCKMANN: 1985).

A estruturação ou reestruturação da produção artesanal de Resende Costa em uma rede semi-autônoma hierarquizada de atores sociais, com papéis definidos no sistema local ocorreu com a divisão e especialização do trabalho artesanal, que é um acervo comum do conhecimento produtivo comunitário deste município. Esta transformação de uma produção caseira e de subsistência para a principal atividade econômica do município e sua institucionalização é decorrente de fatos históricos, como a decadência da exploração do ouro e já em meados do século XX com a modernização da agropecuária nacional, que inviabilizou este setor nesta localidade, que, por exemplo, por questões geográficas constatou que a produção de leite e milho não era competitiva com o restante da produção nacional. A busca pela sobrevivência de indivíduos em sua terra natal tornou natural o processo de transformação da produção artesanal em uma genuína manufatura têxtil, que gera conflitos de poder e econômicos entre seus atores e que por sua vez demandam organizações que tem sua base estrutural na sociedade local. As organizações dividem as decisões de problemas em subproblemas, mas não garante a resolução dos conflitos existentes. Estas evoluem em seu desempenho com a mensuração explícita de alguns critérios, o que lhes possibilita o aprendizado a partir destes, mas ignoram outros. Aprendem a partir do desenvolvimento e da experiência de algumas de suas subunidades, mas ignoram outras.

Os elementos da estrutura organizacional são manifestações de poderosas regras institucionais como, por exemplo, políticas, opiniões de cidadãos, leis e estes funcionam como mitos racionalizados que são obrigatórios para determinadas organizações. Assim os mitos geram estruturas organizacionais formais que tem propriedade chave na institucionalização. Na medida em que surgem regras institucionais racionalizadas em determinados campos da atividade produtiva, se integram e ampliam organizações formais ao incorporar estas regras como elementos estruturais. A origem e a elaboração de estruturas formais organizacionais estão vinculadas à modernização da sociedade com o predomínio dos elementos institucionalizados racionalizados e da complexidade das redes de organização e trocas sociais que se manifestam na presença e elaboração das estruturas formais organizacionais (MEYER e ROWAN: 1991). A racionalização da estrutura produtiva artesanal local em uma manufatura de produção em massa é um mito, em que a sociedade local busca a eficiência econômica a partir de um baixo custo unitário, como sendo este o diferencial competitivo que viabiliza seu sucesso e sobrevivência organizacional, mesmo que

este venha a culminar na perda do conhecimento comunitário artesanal que é um resultado histórico, cultural e social. A transformação em andamento neste sistema o descaracteriza e o direciona para um campo do mercado onde o sucesso e a sobrevivência perante os concorrentes da manufatura está gerando novos problemas para a rede organizacional de produção artesanal têxtil local.

A organização reflete a sociedade e absorve os fatores externos ao seu ambiente interno. Estas incorporam elementos socialmente legitimados e racionalizados em suas estruturas formais maximizando sua legitimidade e aumentando seus recursos e capacidade de sobrevivência. A sobrevivência está vinculada à elaboração de mitos institucionais racionalizados que geram a conformidade organizacional com mitos institucionais e com a eficiência organizacional, que proporciona legitimidade, recursos e conseqüentemente a sobrevivência. Mas a institucionalização das organizações gera inconsistências já que há geração de conflitos onde a eficiência, coordenação e controle sejam rigorosos. Os esforços para coordenar e controlar as atividades nas organizações institucionais leva há conflitos e a perda da legitimidade. Quanto mais se deriva a estrutura de uma organização de mitos institucionalizados, mais se mantém a ostentação de confiança, satisfação e boa fé, internas e externas. Para minimizar os efeitos dos conflitos as organizações institucionalizadas procuram reduzir ao mínimo a inspeção e a avaliação tanto por parte dos gerentes internos como dos componentes externos. O isomorfismo como um ambiente institucional complexo pressupõe separação de subunidades estruturais entre si e das atividades, rituais de confiança e de boa fé, para evitar a inspeção e a avaliação efetivas (MEYER & ROWAN: 1991).

A busca por uma redução dos conflitos e por uma eficiência econômica gera e fomenta a continuidade da divisão e especialização do trabalho no sistema de produção artesanal de Resende Costa. A separação das subunidades e sua configuração semi-autônoma controlada a partir de medidas de produtividade geram o adoecimento dos trabalhadores, perda de conhecimento específico e principalmente descaracterização do processo produtivo. As organizações recorrem ao isomorfismo, que pode ocorrer por que se selecionam formas ótimas entre populações de organizações ou porque os que tomam as decisões organizacionais aprendem as respostas adequadas e em conseqüência ajustam sua conduta (DiMAGGIO e POWELL: 2005). A absorção da lógica de padronização da produção, como uma solução ótima do setor produtivo capitalista é contraditória a especificidade deste sistema, que toma esta realidade como verdadeira sem sequer questionar sua aplicabilidade para a realidade social em que está inserida, além de desconsiderar sua capacidade de inovação que é comprometida com a transformação em andamento, que busca uma simplificação e padronização do processo produtivo e decisório desta rede organizacional.

No caso do sistema de produção artesanal analisado a organização burocrática é um mito, já que não existe uma organização formal, mas sim informal o que não impediu o seu desenvolvimento e eficiência econômica. A produção artesanal é um resultado da organização informal que é conseqüência de redes sociais regionais que estão impregnadas de conhecimento produtivo artesanal têxtil. Outro fato é que no caso analisado não houve o caminho da organização se institucionalizar, ou seja, simplesmente dela tomar características da sociedade maior, já que foi criada inicialmente com características sócio-culturais locais que foram burocratizadas na rede de produção artesanal. Por um lado, o processo de burocratização pode ser visto como um processo de dominação e disciplina da força de trabalho, por outro lado, a reestruturação da base de autoridade no interior organizacional pode ser analisada como uma tentativa de um grupo ocupar um espaço mais central na sociedade política para legitimar sua autoridade na sociedade global (PRATES: 1981). A busca pela burocratização do sistema de produção artesanal pode ser entendida da mesma forma, ou seja, pode ter sido motivada pela absorção da lógica, de forma comparativa, por parte do comerciante de que dividido e especializado o trabalho vivo poderia ser controlado,

alem de ser dominado pela falta de conhecimento de todo o processo produtivo para legitimar sua autoridade na sociedade. A utilização da racionalidade técnica ou a opção por esta escolha então não seria justificada simplesmente pela eficiência econômica, mas também pela relação de poder existente na coletividade envolvida e institucionalizada no sistema de produção artesanal têxtil.

A escolha que é um produto de processos psicológicos e sociológicos que incluem as atividades da pessoa envolvida e as de outros integrantes do ambiente, ou seja, uma reação a algum estímulo. A atividade de procura num processo de solução de problemas (estímulos), também é objeto de uma decisão racional. Se o estímulo for ainda relativamente novo, evocará uma atividade de solução de problemas cujo objetivo inicial será a definição da situação, para depois se dedicar à elaboração de um ou mais programas cabíveis de desempenho. As decisões organizacionais demandam programas de ação, que são um conjunto de reações complexas e ordenadas a certo estímulo do ambiente organizacional, podendo estar condicionado a certos dados independentes dos estímulos iniciais, que neste caso sendo mais apropriado denominá-lo como estratégia de ação (MARCH e SIMON: 1979).

A necessidade de trabalho e geração de renda de uma sociedade decadente economicamente foi o estímulo para a resolução deste problema que emerge com a concatenação, de um lado, do *background* da produção artesanal têxtil existente na sociedade local, por outro lado, da oferta abundante de refugos da indústria têxtil e do aumento de demanda por produtos artesanais decorrente da expansão e desenvolvimento das atividades econômicas de serviços turísticos na região do Campo das Vertentes. A ação racional, como neste caso analisado, ocorre a partir de um conjunto de dados característicos de determinadas situações, e estes dados compreendem o conhecimento (ou pressupostos) relativos a eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eventos futuros das alternativas, das conseqüências e da ordem de preferências. Mas os passos dos agentes dependem de processos afetivos e cognitivos. Afetivo com o grupo e a cognição na definição dos objetivos reflete as relações de meios e fins. Os fatores cognitivos podem estar localizados no próprio indivíduo que toma as decisões na unidade organizacional ou no ambiente que cerca a unidade organizacional (MARCH e SIMON: 1979).

As organizações altamente estruturadas proporcionam um contexto em que os esforços individuais, por tratarem racionalmente com a incerteza e com as limitações a priori conduzem, em conjunto, uma homogeneidade de estruturas, cultura e produção. Mas além das organizações sofrerem as limitações e as adaptações decorrentes dos ambientes sua institucionalização, pode também mudar o ambiente (DiMAGGIO e POWELL: 2005). A abordagem organizacional destes fenômenos econômicos e produtivos se torna necessária para realizar uma correlação de que o desenvolvimento sustentável não se encontra na racionalidade econômica, nem no poder e ação coletiva social, mas nas organizações que são os ambientes onde estas forças sociais se materializam. As mudanças nestas organizações são constantes e necessárias, mas os resultados das ações gerenciais e empreendedoras tomadas, pelos gerentes ou pelos próprios proprietários das unidades coordenadoras devem ser analisadas e descritas perante os novos estímulos ou problemas existentes.

6 – Considerações

As adaptações atuais, que foram necessárias para as organizações artesanais, conforme Selznick (1971) podem ser caracterizadas como dinâmicas, ou seja, possuem dimensões administrativas e políticas, que devem moldar os novos processos organizacionais e que demandam experiência crítica, que é à base da liderança institucional, que ocorre no domínio da política. Líder que deve lidar com problemas atuais, não por si mesmos, mas de acordo com suas implicações em longo prazo para o papel e significado do grupo. Como foi descrito

neste trabalho a organização artesanal é condicionada pela reação de pessoas e grupos, que com o tempo tornaram-se padronizadas e criaram uma estrutura social em uma rede de produção artesanal, que são infundidas de valor para a comunidade local. Pode-se afirmar então que a organização artesanal é uma instituição que é marcada pelo seu compromisso com valores, ou seja, escolhas de idéias de políticos quanto à natureza do empreendimento, que até o momento são os comerciantes.

O que se coloca para as organizações artesanais no momento são as dificuldades de resgate do conhecimento tácito da produção, que emergem com a revalorização do poder do artesão, que a partir de observações atuais enfatizam um processo de resgate das técnicas e croquis de peças que estavam abandonadas nos porões e gavetas dos resendecostenses. Conforme Thompson (1976), como as coalizões dominantes não são fixas e estáticas, será que está em andamento uma nova coalizão dominante ou os comerciantes irão se ajustar ao sistema aberto em que estas organizações se encontram? Parece existir uma incapacidade na coalizão dominante existente entre comerciantes e trabalhadores especialistas artesanais nas crenças de causa-e-efeito a serem usadas na decisão de retorno a procedimentos e rotinas artesanais, já que existem informações incompletas sobre a realidade desta demanda dos consumidores (THOMPSON: 1976). O atendimento das necessidades dos consumidores estão sendo resolvidas com a importação de produtos semi-manufaturados de outras regiões do país, que, por sua vez, geram ameaças ao grupo dominante dos comerciantes, com o descontentamento dos demais grupos da organização artesanal.

A estruturação e burocratização atual da rede de organizações de produção artesanal foram construídas com a tendência da criação de rotinas. Conforme Perrow (1972), a tecnologia pode utilizar de rotina devido a um conhecimento suficiente sobre projetos, produção e distribuição de mercadorias, além da existência de um mercado suficiente para absorver grande volume de produção. Mas o que ocorre atualmente é a necessidade de organizações não-burocráticas, que demandarão tipos de trabalhos executados diferenciados e que conseqüentemente modificariam a estrutura organizacional e o desenvolvimento sócio-econômico regional.

Referências

- BARNARD, Chester I. Considerações Preliminares sobre os Sistemas Cooperativos. In: BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1971, pp. 13-76;
- BECKER, Gary. The Economic Approach to Human Behavior. In: BECKER, Gary. **The Economic Approach to Human Behavior**. Chicago-IL: The University of Chicago Press, 1976, pp. 3-14;
- BERGER, Perter L. e LUCKMANN, Thomas. A Sociedade como Realidade Objetiva. In: BERGER, Perter L. e LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985, pp. 69-172;
- BOURDIEU, Pierre. A Social Critique of the Judgement of Taste. In: BOURDIEU, Pierre. **A Social Critique os Judgement os Taste**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1986, pp 9-96.
- CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Ed. Universitária de Brasília, 1981. 450p.
- DIMAGGIO, J. P e POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. In: **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 45, nº 2, Abr./Jun. 2005, pp. 74-89;
- DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. Tradução: Eduardo Brandão - 2º ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1999 – (Coleção tópicos). 483 p.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: GRANOVETTER, Mark. **Getting a Job**. 2ª ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1985, pp. 211-239;

MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. Limites Cognitivos da Racionalidade. In: MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979, pp. 192- 238;

MERTON, K.R. Estrutura Burocrática e Personalidade. In: ETZIONI, A, (Ed.), **Organizações Complexas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1967, pp. 271-283.

MEYER, John e ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: MEYER, John e ROWAN, Brian. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, pp. 41-62;

PERROW, C. **Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico**. São Paulo: Ed. Atlas, 1972. pp. 74-119.

PIORE, Michael J. e SABEL, Charles F. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. USA: BasicBooks, 1984.

PRATES, Antônio Augusto P. Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo. In: RODRIGUES, Suzana B. & CUNHA, Miguel P. (eds.). **Novas Perspectivas na Administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Iglu, 2000, pp. 90-105;

_____ Burocratização e Controle Organizacional: O Contexto da Grande Empresa Industrial – Notas Preliminares. In: **Revista de Administração Pública**. Abr/Jun, vol 15, 1981, 112-128. Rio de Janeiro: FGV;

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações**. Tradução de Mary Cardoso – Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAYNOLDS, Laura T. Institutionalizing Flexibility: A Comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-export Production. In: GEREFFI, Gary e KORZENIEWICZ, Miguel. **Commodity Chains and Global Capitalism**. London: Praeger Publishing, 1994.

SANTOS, Micênio C.L. e SILVA, Gustavo Melo. **Tear o artesanato de Resende Costa**. Editora Funrei. São João del Rei, MG: 1997. 77 p.

SANTOS, Micênio C.L., SILVA, Gustavo Melo e MORETTI, Alba Regina. **Artesanato Contando Teares**. Editora Funrei. São João del Rei, MG: 1998. 88p.

SELZINICK, Philip. **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1971. 137 p.

SMELSER, Neil e SWEBERG, Richard. The Sociological Perspective on the Economy. In: SMELSER, Neil e SWEBERG, Richard (orgs.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton - NJ: Princeton University Press, 1994, pp. 03-26;

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976, pp. 29-40 e pp. 159-171.