



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio  
Cultural  
ISSN: 1695-7121  
info@pasosonline.org  
Universidad de La Laguna  
España

Melo Silva, Gustavo; Barbosa Neves, Jorge Alexandre  
Turismo e indústria criativa artesanal têxtil: expansão comercial e perda de identidade cultural no  
Brasil no final do século xx  
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 7, núm. 3, octubre, 2009, pp. 461-473  
Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88111636010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Turismo e indústria criativa artesanal têxtil: expansão comercial e perda de identidade cultural no Brasil no final do século xx

**Gustavo Melo Silva**<sup>i</sup>

Universidade Federal de Viçosa (Brasil)

**Jorge Alexandre Barbosa Neves**<sup>ii</sup>

Universidade Federal de Minas Gerais (Brasil)

---

**Resumo:** Este trabalho partir de dados secundários e de observações participantes descreve e analisa o desenvolvimento socioeconômico da indústria criativa artesanal têxtil de um município do estado brasileiro de Minas Gerais. A formação histórica de sua cadeia de produção é marcada por organizações que lidaram com relações de trabalho escravo até unidades semi-autônomas de produção. A organização desta indústria criativa possui uma estrutura produtiva que é dividida e especializada. O comerciante coordena e inova os negócios integrados em uma rede de relacionamento de unidades comerciais e produtivas. O processo de desenvolvimento organizacional, a partir da divisão do trabalho, e da expansão comercial tem gerado como consequência não intencional a perda de conhecimento local sobre as técnicas artesanais bicentenárias.

**Palavras-Chave:** Turismo, Indústrias criativas; Artesanato têxtil; Divisão do trabalho; Resende Costa.

---

**Abstract:** This work to leave of secondary data and participant comments describes and analyzes the social and economic development of the creative industry artisan of a city of the Brazilian state of Minas Gerais. The historical formation of its chain of production is marked by organizations that production half-autonomous worker deal with relations of enslaved work until units. The organization of this creative industry processes a productive structure that is divided and specialized. The trader co-ordinates and innovates the businesses integrated in a net of relationship of commercial and productive units. The process of organizational development, from the division of the work, and the commercial expansion has generated as not intentional consequence the loss of local knowledge on the bicentennial artisan techniques.

**Keywords:** Tourism, Creative industries; Textile of artisan; Division of the work; Resende Costa.

---

<sup>i</sup> Gustavo Melo Silva é doutorando em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Professor da área de Administração, Estudos Organizacionais e Desenvolvimento Local na Universidade Federal de Viçosa (UFV). E-mail: gustavomelo@ufv.br

<sup>ii</sup> Jorge Alexandre Barbosa Neves é doutor em Sociologia pela University of Wisconsin (Madison/EUA) e Professor da área de Sociologia do Desenvolvimento, Estudos Organizacionais, Gestão Pública e Métodos Quantitativos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: jorgeaneves@gmail.com

## Introdução

O Campo das Vertentes, mesorregião do estado brasileiro de Minas Gerais tem hoje uma série de atividades econômicas turísticas que são viabilizadas pelo contexto histórico, políticas públicas e o interesse da iniciativa privada, que conforme Oliveira e Januário (2007) estão presentes no entorno das cidades de São João del-Rei e Tiradentes. Estas duas cidades vêm ganhando investimentos com programas de governo como, por exemplo, o “Programa de Incentivo ao Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real” e a formação do “Círculo Turístico Trilha dos Inconfidentes”, que são políticas de Estado em prol do desenvolvimento do setor turístico nesta região. O cenário regional socioeconômico a partir da década de 1980 do século XX é caracterizado pelo potencial turístico, principalmente pelo turismo relacionado com o patrimônio histórico e cultural regional, que está relacionado com a exploração do ouro no século XVIII e que atualmente tem como maior desafio a sustentabilidade da atividade econômica na região (Álvares e Carsalade, 2005). Pesquisas realizadas nesta região como as de Álvares e Carsalade (2005), Silveira (2006), Vieira Filho *et al.* (2006) e Oliveira e Januário (2007) apontam problemas que ocorrem em momentos de pico de demanda como, por exemplo, na festa popular brasileira do carnaval, que conforme Silveira (2006) são causados pela capacidade de infra-estrutura urbana e dos pontos receptivos, além do volume da poluição ambiental e dos impactos nos bens culturais imateriais.

Mas a mesma atividade turística que, por um lado, em momentos de grande movimentação de pessoas gera problemas para a comunidade local, por outro lado, possibilitou para Tiradentes, por exemplo, a retomada de atividades produtivas artesanais em prata. A atividade turística também incentivou a produção artesanal em outras cidades vizinhas. O turismo em São João Del-Rei e Tiradentes beneficiou, por exemplo, o município de São João del-Rei, com a produção de peças de estanho, Resende Costa com o tear manual e Prados com esculturas de madeira. O aumento da demanda pela produção artesanal local, conforme Vieira Filho *et al.* (2006) vêm trazendo

do questionamentos sobre os impactos na cultura material como, por exemplo, o artesanato e imaterial como, por exemplo, as danças típicas, manifestações religiosas, músicas e outras que podem desaparecer ou ter seu significado e formas alteradas pela comercialização.

O turismo representa para realidade de alguns municípios brasileiros um conjunto de atividades econômicas importantes para sua dinâmica socioeconômica. Este artigo analisa a atividade turística associada ao patrimônio arquitetônico e cultural regional, que no município de Resende Costa propiciou um sistema produtivo artesanal têxtil que fornece produtos para cadeia produtiva turística local. O desenvolvimento socioeconômico deste município pode ser analisado a partir das mudanças nas organizações e no trabalho da rede de pequenas indústrias criativas artesanais de produção de utensílios domésticos e peças decorativas têxteis. A gestão integrada das peças e processos desta indústria criativa está incorporada às necessidades de desenvolvimento socioeconômico local e apontam esta economia criativa como uma alternativa de geração de trabalho, renda e uma possibilidade concreta de desenvolvimento local. O gerenciamento é exercido por artesãos com baixa formação escolar, característica esta que é incapaz de inibir uma organização informal que conjuga talento artístico, contratações, aquisição de matérias-primas, produção e lucro por meio de uma produção artesanal, que propicia melhoria da qualidade dos produtos e de vida dos grupos sociais envolvidos. A gestão destes negócios utiliza atualmente práticas como a divisão das tarefas e a especialização do trabalho, controle rígido da produção e salário baseado em produtividade.

As atividades econômicas relacionadas com a cultura atualmente são consideradas como atividades da economia criativa. As indústrias criativas, conforme Oakley (2004) e Uricchio (2004) incluem as seguintes atividades econômicas: antiguidades, arquitetura, arte, artesanato, artes performativas, design, design de moda, editoras, filme e vídeo, jogos de computador, música, publicidade, serviços de software e computadores, TV e rádio. Conforme Caves (2002) a criatividade é um insumo funda-

mental do processo de produção destas indústrias, que para Potts *et.al.* (2008) tem sua organização estruturada em redes sociais entre seus atores. Mesmo ganhando atenção em países como Inglaterra e Austrália os estudos das indústrias criativas demandam novas perspectivas de análise como, por exemplo, as que descrevam, mapeiem, quantifiquem e identifiquem o setor (Hartley, 2005). As indústrias criativas, conforme Shorthose (2004) vem abordando a cultura a partir de uma lógica econômico-comercial, que revela novas tramas em que estão relacionados consumidores, atividades industriais ou semi-manufaturas das artes criativas numa perspectiva do capitalismo contemporâneo. As questões que são postas na relação entre os campos da cultura e da economia, devem considerar a escala e amplitude do mercado global de bens e serviços simbólico-culturais, sua preservação e os possíveis ganhos econômicos e de desenvolvimento local de comunidades envolvidas em seus processos.

Este trabalho analisa dados secundários coletados por Santos *et al.* (1997) e de observações participantes realizados entre os anos de 2004 e 2009 em 10 domicílios produtores, na Associação de Artesãos de Resende Costa (ASARC) e com 03 dos comerciantes com estabelecimentos em funcionamento a aproximadamente 20 anos. O artigo descreve e analisa o desenvolvimento socioeconômico do município de Resende Costa a partir da sua rede organizacional de indústrias criativas. As organizações de fundo de quintal vivenciam os benefícios e os problemas das fronteiras entre as dimensões comerciais e artísticas na condução dos negócios em sua economia criativa. Iremos nos dedicar especificamente neste trabalho a indústria criativa artesanal têxtil, que tem como seu *output* um produto, uma mercadoria artesanal e como *input*, por um lado, linhas, equipamentos, informações, mas por outro lado, insumos específicos artesanais da comunidade local como, os teares de madeira e seu conhecimento que pode ser compreendido como um

serviço produtivo artesanal.

### Indústria Criativa Artesanal Têxtil de Resende Costa

Os sistemas produtivos sejam da indústria automobilística, de alimentos ou até mesmo da indústria criativa vêm passando por uma desagregação de estágios de produção e consumo por meio de limites nacionais subordinados a densas estruturas organizacionais de redes de firmas, que atuam em cadeias de produção. A operacionalização de uma nova divisão global do trabalho mais flexível demanda a redução do custo do trabalho via a subcontratação de serviços produtivos em cadeias produtivas. A análise dos sistemas produtivos e organizacionais a partir de *commodity chains* são uma alternativa para limitações da integração vertical de empreendimentos. Estes modelos de organização social, econômica e produtiva são responsáveis pela coordenação de sistemas de produção, que podem inclusive ter configurações geográficas transnacionais, mas que também são sinônimos de uma hierarquia corporativa que pode ser definida, conforme Gereffi e Korzeniewicz (1994), a partir de duas tipologias: *producer-driver* e *buyer-driver*. As cadeias gerenciadas pelos *producer-driver* são caracterizadas pela coordenação de um produtor e as gerenciadas pelos *buyer-driver* por um comprador (Gereffi e Korzeniewicz, 1994; Hassler, 2003).

A cadeia de produção é uma rede organizacional e de trabalho. As características de localização dos elos ocorrem a partir de definições geográficas, de números de diferentes mercadorias, das relações existentes entre a propriedade e a unidade de produção, dos modelos de controle do trabalho e das ligações e integrações verticais existentes (Hopkins e Wallerstein, 1994; Kiely, 1998; Jackson, 2002). A economia global não abrange e inclue todos os processos econômicos, territoriais e atividades das pessoas, mas afeta indiretamente a vida e a estrutura social de toda a humanidade. As revoluções nos sistemas de produção industrial difundiram-se por todo o sistema econômico e permearam todo o tecido social (Castells, 1994). Mas pode-se perceber que as influências das mudanças ocorridas no setor industrial ocorreram também na

indústria criativa artesanal têxtil local analisada neste artigo, por meio de inovações tecnológicas nos insumos, mas também em aspectos organizacionais e de gerenciamento, que vem permeando o tecido social regional daqueles que sobrevivem desta rede organizacional local, que também pode ser denominada, conforme Abreu (2002), como um aglomerado de produção artesanal composto por vários empreendimentos de base artesanal, que compõe o setor turístico regional.

Estes aglomerados de produção ou *clusters* são concentrações de empresas e instituições inter-relacionadas de um determinado setor. Pode ser considerada uma tipologia de rede organizacional de concentração setorial e geográfica, caracterizada pelo ganho de eficiência coletiva. Pode-se incluir aí, não somente as diretamente ligadas ao produto, mas todo o conjunto de atores que lida e interage de alguma forma com o *cluster* ou seu produto em foco. A concentração geográfica permite que os componentes do *cluster* possuam vantagens competitivas de várias formas, como aumento da produtividade, direção e facilidade para inovação, estímulo para formação de novos negócios, dentre outros (Porter, 1998).

Os aspectos mais relevantes que justificam a estruturação em redes organizacionais ou via arranjos produtivos locais, conforme Suzigan *et al.* (2002) são os seguintes: economias externas locais, forma de organização, coordenação e condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais. As redes organizacionais se configuraram como relações de cooperação entre pequenas e médias empresas com o intuito estratégico de aprimoramento tecnológico e gerencial, para melhoria de posicionamento competitivo, mas seu estabelecimento não ocorre de forma natural e espontânea, dependendo de políticas e diretrizes definidas por atores de fomento regional (Souza e Souza: 2004). A formação das redes organizacionais da indústria criativa artesanal têxtil local não ocorreu via um ator de fomento regional. Inclusive, a falta de um ator responsável pelo fomento e gerenciamento regional da rede organizacional vem gerando problemas como serão tratados neste artigo.

A análise da cadeia de produção da indústria criativa artesanal têxtil do mu-

nicipípio 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 *et al.* (1998) envolvem diretamente 38% dos moradores da sede do município. Além de estar aproximadamente há 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 de meados do século XVIII da região do município analisado 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 da tecelagem artesanal, que atualmente movimenta sua economia, mas tanto o processo como os produtos vêm passando por modificações (Abreu, 2002). 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 existentes. A organização do trabalho era caracterizada por um artesão que dominava todo o processo de produção, mas atualmente é divida e especializada por funções e produtos. No município de Resende Costa, conforme Santos *et al.* (1998) 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 socioeconômico da rede organizacional da indústria criativa artesanal pode ser compreendida a partir dos empreendimentos que se materializaram em novas combinações desenvolvidas pelos comerciantes locais, que atuam com sua racionalidade empreendedora. 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 refugo das malharias como matéria-prima para sua produção artesanal (Santos e Silva, 1997). Esta nova combinação da ferramenta tear de madeira com o refugo da indústria têxtil é fruto de tomadas de decisões, 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 executadas pelos comerciantes locais, o *homo economicus* imerso neste território municipal. Nas últimas décadas o sistema de produção artesanal deste município vem sofrendo modificações em sua cadeia de produção. Não só em relação à matéria-prima como, por exemplo, 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. O processo de divisão e especialização do trabalho que vem ocorrendo nas últimas duas décadas na economia criativa em Resende Costa foi gerado pela busca de uma produção em grande escala ou em massa. Atualmente, a rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil local movimenta, conforme Santos *et al.* (1998) 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 seguinificativos itens entre os 20 produtos identificados no seu portfólio produção. A flexibilidade e especialização da estrutura social do trabalho local é explicitada em redes organizacionais de produção artesanal especializadas, que estão se difundindo e expandindo.

A divisão e especialização é um fato im-

portante para compreender a realidade das mudanças que estão ocorrendo e viabilizando ganhos de produtividade via escala e diversificação de produtos nas organizações da indústria criativa artesanal têxtil local. 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 *et al.* (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 mostram 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 expansão das saídas viabilizadas pelo desenvolvimento do polo turístico nas cidades de São João del-Rei e Tiradentes (MG). Esta realidade operacional foi impulsionada por aspectos logísticos regionais como, por exemplo, o desenvolvimento da malha de transporte terrestre em meados da década de 1980, a expansão dos serviços dos correios e de transportadoras.

As organizações produtoras e vendedoras da indústria criativa municipal possuem vínculos informais com os trabalhadores artesanais, que na realidade podem ser compreendidos como pequenas indústrias informais que estão diluídas em suas residências micro-regulamentadas pelas unidades organizacionais comerciais. Conforme Santos *et al.* (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 co-

mo de retalhos da indústria têxtil. Este processo, fazendo-se uso da abordagem de Perrow (1972) gerou regras, regulamentos e especialistas, ou seja, uma organização burocrática e sua motivação compreenderam a necessidade de economias de especialização, de controle de características profissionais e não profissionais do pessoal e a necessidade de adaptação às mudanças no seu ambiente organizacional.

A compreensão dos problemas que demandaram alternativas de soluções e suas conseqüentes decisões pode ser feita a partir da análise do processo de transformação não só do sistema de produção artesanal como uma organização que busca a eficiência econômica, mas da comunidade local 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 da comunidade de geração de trabalho e renda, que viabilizou a subsistência dos trabalhadores locais. Por exemplo, no século XVIII as organizações locais eram elos verticais do sistema de exploração de ouro, abastecendo de produtos agropecuários Tiradentes e São João del-Rei. No século XX eram elos verticais da indústria têxtil mineira, principalmente a partir da proximidade com o município de São João del-Rei, que possibilitou o reaproveitamento do refugo de malharia de seu parque fabril obsoleto (Santos e Silva, 1997). Esta localidade vivenciou em seu processo histórico organizações que lidaram com relações de trabalho escravo até as atuais unidades semi-autônomas da indústria criativa artesanal têxtil.

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, 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. Tanto o trabalhador do sistema de produção como os empreendedores co-

merciantes são afetados em suas ações e atitudes por relações sociais, por exemplo, no recrutamento de trabalhadores ou na subcontratação de subunidades de certas famílias ou de indivíduos de certas localidades da zona rural do município que tem reconhecimento local de *background* artesanal. A base familiar e dos demais grupos sociais gera também um aumento da confiança entre os atores das comunidades que compõe esta rede organizacional.

A hierarquia que foi formalizada em uma rede de produção localizada gerou conseqüências sociais, principalmente no aspecto das ocupações existentes e do perfil dos trabalhadores. Os artesãos que foram uma conseqüência histórica da produção para a subsistência da propriedade rural do século XVIII, assumem no final do século XX um comportamento de um operário da manufatura, já que são 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 e 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.

A estruturação ou reestruturação da indústria criativa artesanal têxtil local em uma rede semi-autônoma hierarquizada de atores sociais, com papéis definidos no sistema produtivo ocorreu com a divisão e especialização do trabalho, 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, por exemplo, a decadência da exploração do ouro. 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 so-

ciedade local.

A racionalização da estrutura produtiva artesanal local, mesmo que informal, por um lado, ocorre em uma manufatura de produção em massa que é consequência da busca da sociedade local pela eficiência econômica organizacional, que ocorre com a operacionalização da produção de baixo custo unitário, como sendo este o diferencial competitivo que viabiliza seu sucesso e sobrevivência organizacional. Por outro lado, esta racionalização econômica pode culminar na perda do conhecimento comunitário artesanal que é um resultado histórico, cultural e social local. A transformação em andamento nesta indústria criativa a descaracteriza e a direciona para um campo do mercado onde o sucesso e a sobrevivência perante os concorrentes da manufatura estão gerando novos problemas para a rede organizacional local. A busca pela 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 são controladas a partir de medidas de produtividade que, por um lado, geram o adoecimento dos trabalhadores e que, por outro lado, geram a perda de conhecimento específico e principalmente descaracteriza o processo produtivo.

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 imersa, 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. A realidade da indústria criativa artesanal têxtil deste município que a cadeia de produção é estruturada em organizações informais que são consequências de redes sociais regionais que estão impregnadas de conhecimento produtivo artesanal têxtil e imersas na sociedade local. A necessidade de trabalho e geração de renda de uma sociedade decadente economicamente foi o estímulo para a resolução deste problema que emer-

ge com a concatenação, de um lado, do *background* existente na sociedade local da produção artesanal têxtil, e por outro lado, pela oferta abundante de refugos da indústria têxtil e pelo aumento de demanda por produtos artesanais decorrente da expansão das atividades econômicas turísticas no Campo das Vertentes.

A expansão do sistema de produção e a formação de redes organizacionais podem ser observadas a partir do comércio. Este setor da indústria criativa artesanal têxtil registrou no período de 1985 a 1995, ou seja, em uma década um crescimento de 2.500%. No setor de cadastros da Prefeitura Municipal de Resende Costa em 1985 estava registrado apenas um estabelecimento oficial de artesanato aberto. Uma década depois a relação de contribuintes que exercem a atividade de artesãos de portas abertas chega a vinte e cinco estabelecimentos oficiais (Santos e Silva, 1997).

### Organização e trabalho na indústria criativa artesanal têxtil

O ponto de convergência que viabilizou a aglomeração de indústrias criativas artesanais têxteis no município analisado são aspectos históricos, culturais e sociais imersos em contextos organizacionais, que propiciaram o estabelecimento desta rede. 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, conforme Ramos (1981) se torna precária quando considera o ser humano delimitado pela capacidade de realizar cálculos utilitários das consequências de suas ações, em que o mercado é o modelo com o qual a vida associada deveria se organizar. O que se constata nas redes organizacionais da indústria criativa artesanal têxtil é a opção por um modelo de produção flexível e descentralizado que organiza seus negócios com a possibilidade de aumento e de especialização da produção.

Os sistemas produtivos locais têm como mercadorias bens e serviços artesanais, que possuem diferencial competitivo definido a partir da imersão de variáveis históricas, sociais e culturais regionais, que são formatadas por empreendedores locais. O valor destas mercadorias é definido a partir da singularidade do trabalho abstrato que é expresso em bens e serviços regionais. A potencialidade econômica destas mercadorias é uma consequência do desenvolvimento do sistema de produção em redes organizacionais de indústrias criativas artesanais, que são operacionalizadas para atender demandas dos mercados e são coordenadas localmente pelos empreendedores comerciantes.

Atualmente ocorrem novas combinações dos fatores de produção e de novas formas de organização do trabalho executadas pelos comerciantes locais que transformam atividades tecnológicas, de consumidores e dos produtos que, conforme Thompson (1976) são atividades de saída destas organizações. 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 os sistemas de produção artesanal. 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 as suas adaptações dinâmicas?

As adaptações atuais 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 demanda de 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. A organização da indústria criativa artesanal têxtil é condicionada pela reação de pessoas e grupos, que com o tempo tornaram-se padronizadas e criaram uma estrutura social em uma rede organizacional, que são infundidas de valor para a comunidade municipal. 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 é representada pelo empreendedor comerciante.

O que se coloca para as organizações da indústria criativa artesanal têxtil local 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 resende-costenses. Conforme Thompson (1976), como as coalizões dominantes não são fixas e estáticas, será que está em andamento uma nova coalizão dominante ou os empreendedores comerciantes irão se ajustar novamente 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. O atendimento das necessidades dos consumidores está sendo resolvidos com a importação de produtos semimanufaturados de outras regiões do país, que, por sua vez, geram uma ameaça ao grupo dominante, os comerciantes, por promoverem um descontentamento dos demais grupos da rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil, com a expansão comercial desvinculada da produção local. A estruturação e burocratização atual desta rede organizacional 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 que demandarão tipos de trabalhos executados diferenciados e que consequentemente modificarão a estrutura organizacional.

A organização da indústria criativa artesanal deste município possui uma estrutura produtiva que é dividida nas funções de comerciantes, fornecedores, tecelões e picadores. Os trabalhadores são especialistas nas atividades produtivas de tecer e picar retalhos e são atualmente capacitados tecnicamente. Estas especificidades, conforme Weber (2002) caracteriza 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 empreendedor comerciante, ou seja, o antigo artesão confeccionador de todo o processo de produção, que nas últimas duas décadas do século XX, a partir de aspectos do ambiente organizacional empreendeu a estruturação de redes organizacionais de produção artesanal, para a efetivação da indústria criativa municipal.

O desenvolvimento da rede organizacional de indústrias criativas artesanais têxteis pode ser compreendido, fazendo-se uso da abordagem de Crozier (1981), por meio 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. O empreendedor comerciante vem enfrentando ao mesmo tempo em todos os níveis, as exigências de uma racionalidade utilitária e a resistência dos meios humanos, que conforme Crozier (1981) configuram um problema de poder.

O comerciante tem tido como função ordenar e liderar os negócios integrados em uma rede de relacionamento das unidades organizacionais e produtivas, ocupando um papel central nesta rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil. Papel que tem como principal meio de ação, con-

forme 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, que conforme Crozier (1981) pode ser um poder hierárquico funcional ou de perito. Ou seja, um poder hierárquico funcional, já que além de possuir uma posição hierárquica superior na estrutura organizacional, proporcionada em algumas relações pela propriedade dos meios de produção e pelas informações estratégicas do mercado. Mas também um poder de perito, já que com o processo de divisão e especialização do trabalho o comerciante é atualmente o confeccionador 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.

A organização atual e a expansão comercial do sistema de produção desta indústria criativa, fazendo-se uso da abordagem de Merton (1967) expõe as disfunções da burocracia, principalmente, na proteção de elites técnicas, que neste caso aplicado 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 negócio à outra organização dentro do sistema competitivo, que é viabilizado pelo próprio comerciante que aumenta seu portfólio com produtos de origem de outros municípios.

O processo de burocratização, fazendo-se uso da abordagem de Prates (2000) pode ser visto como um processo de dominação e disciplina da força de trabalho, por um lado, como uma tentativa de reestruturação da base de autoridade no interior organizacional, por outro lado, uma tentativa de ocupar um espaço mais central na sociedade de política para legitimar sua autoridade na sociedade global. A busca pela burocratização das organizações da indústria criativa artesanal têxtil local pode ser compreendida 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, além de ser dominado pela falta de conhecimento de todo o processo produtivo. 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 os atores sociais envolvidos no sistema de produção artesanal têxtil.

A ação racional destes atores está relacionada com o contexto social regional desta indústria criativa artesanal têxtil, que mostra uma correlação da ação organizacional com a realidade da sociedade. 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 materializaram no dia-a-dia, nos procedimentos das organizações, por meio das ações dos tomadores de decisão desta organização, que expressão comportamentos que são influenciados por indivíduos e grupos. O comportamento cooperativo nas organizações, conforme Barnard (1971) 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 todos fundamentais no procedimento das organizações (Barnard, 1971).

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 os mitos institucionais e com a eficiência organizacional, que proporciona legitimidade, recursos e consequentemente a sobrevivência. Mas a institucionalização das organizações gera inconsistências já que há geração de conflitos onde a eficiência, a coordenação e o controle são rigorosos. Os esforços para coordenar e controlar as atividades nas organizações institucionais gera conflitos e

perda de legitimidade. Quanto mais a estrutura de uma organização deriva de mitos institucionalizados, mais se mantém a ostentação de confiança, satisfação e boa fé, internas e externas. As organizações institucionalizadas para minimizar os efeitos dos conflitos procuram reduzir ao mínimo a inspeção e a avaliação tanto por parte dos gerentes internos como dos componentes externos (Meyer e Rowan, 1991).

A busca por uma redução dos conflitos e por uma eficiência econômica são objetivos coletivos da indústria criativa artesanal têxtil local, que gera e fomenta a continuidade da divisão e especialização do trabalho analisada. 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. Conforme Oliveira e Echternacht (2005), a atual organização do trabalho, dividido e especializado, e a remuneração por produtividade interferem operacionalmente no processo produtivo imerso nesta indústria criativa artesanal têxtil. A interferência essencial está na intensificação e aumento dos ritmos de trabalho, que tem possivelmente como consequência o aparecimento de sintomas de dores musculoesqueléticas.

A definição da estratégia, que orienta o processo de tomada de decisão, da rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil local deveria levar em consideração as visões sobre as capacidades e finalidades humanas, que conforme Whittington (2002) tem como questões fundamentais posições filosóficas. Para este autor os processos racionais e analíticos, que deveriam predominar sobre os processos de negociação do desenvolvimento organizacional dependem, para que sejam viáveis, da condição de existência de objetivos operacionais comuns de todos os atores envolvidos. As decisões estratégicas integrariam a partir dos dados operacionais que definem um processo analítico e de sua falta, as partes constitutivas do processo de negociação. Negociação que, atualmente, na rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil se fundamenta, pelo lado, da classe dos trabalhadores com objetivos de subsistência e de satisfação de suas necessidades

fisiológicas. E, pelo lado, dos empreendedores comerciantes com objetivos de maximização e acumulação de lucros de suas unidades comerciais, com o abandono de princípios objetivos de continuidade e sustentabilidade das atividades artesanais locais como uma instituição municipal.

### Considerações

O estado brasileiro de Minas Gerais, onde está localizado o município de Resende Costa, conforme dados da Fundação João Pinheiro (FJP, 2000) tem em 1991 um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,697 e em 2000 um índice de 0,773. Resende Costa em 1991 tem um IDH de 0,573 e em 2000 um índice de 0,619 (FJP, 2000). Estes dados sinalizam que o município tem uma média inferior a do Estado, mas que houve melhoria no índice na década analisada. Outro dado importante para a caracterização socioeconómica do município e para evidenciar seu desenvolvimento socioeconómico local é que em 1991 os pobres representavam 54,51% da população e em 2000 representavam 40,69% (FJP, 2000). Em Resende Costa, as atividades econômicas produtivas decorrentes da herança do artesanato têxtil compõem um elo da cadeia de suprimentos das atividades turísticas regionais que possibilitam a geração de trabalho e renda no município.

As decisões tomadas pelo empreendedor comerciante desta indústria criativa artesanal têxtil não podem ser compreendidas somente como decisões unitárias de mercado que buscam a eficiência econômica. Este ator social desta rede tem subjetivamente informações que emergiram de uma realidade histórica, cultural e social comum a todos os moradores deste município. A partir do momento que este se posiciona no mercado não como um artesão ou um trabalhador especializado, mas como um comerciante responsável pelo processo decisório desta rede social, este passa a representar não só seus interesses pessoais, mas também os interesses do grupo de trabalhadores e cidadãos locais.

A rede social e organizacional de indústrias criativas artesanais deste município, por um lado, viabilizou o atendimento das demandas do mercado regional turístico por mercadorias artesanais e, 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. Esta organização foi possível a partir da inovação coordenada pelo empreendedor comerciante de correlacionar o *background*, ou seja, o conhecimento produtivo comunitário com a demanda turística regional 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 por meio de seus tomadores de decisão que resolver problemas, que foram estímulos de programas de ação organizacionais que foram influenciadas por valores e normas sociais.

Existem consequências não intencionais na organização do sistema de produção artesanal local, que são expressas nas 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 moradores locais. A necessidade de legitimação do conhecimento específico artesanal local é importante, já que as objetivações da ordem institucional, no caso desta indústria criativa têm um sentido histórico e devem ser transmitidos a novas gerações para que os processos produtivos tenham continuidade.

A realização do potencial existente do mercado de bens simbólico-culturais demanda uma parceria efetiva entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada. O mercado no atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas do setor, não dá conta, isoladamente, dos desafios existentes, que mostram a cultura como um setor estratégico para o desenvolvimento sustentável por apresentar externalidades para outras dimensões da vida de comunidades como, por exemplo, na economia, política, saúde, educação, desempenho profissional, ou seja, em várias dimensões da vida humana.

### Referências

Abreu, Joao  
2002 *Estratégia e oportunidades locais: um*

- estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal.* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ.
- Álvares, Lucia Capanema. e Carsalarde, Flávio de Lemos.  
2005 "Planejamento e Gestão de Políticas Públicas para o Turismo Sustentável: O Caso do Programa Estrada Real". *Puc Minas – Revista de Turismo*, V. 1, n. 1.
- Barnard, Chester  
1971 "Considerações Preliminares sobre os Sistemas Cooperativos" em Barnard, Chester *As Funções do Executivo* (13-76). São Paulo: Atlas, 1971.
- Castells, Manuel  
1999 "A sociedade em rede" em *A era da informação: economia, sociedade e cultura*; v.1. São Paulo: Paz e Terra.
- Crozier, Michel  
1981 *O Fenômeno Burocrático*. Brasília: Universidade de Brasília.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO.  
2000 *Atlas do Desenvolvimento Humano*. Belo Horizonte: FJP/IPEA/PNUD.
- Gereffi, G., korzeniewicz, M. e korzeniewicz, R. P.  
1994 "Introduction: Global Commodity Chains" em Gereffi, Gary e korzeniewicz, Miguel (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. London: Praeger Publishing.
- Grannovetter, Mark  
2002 "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" em Biggart, Nicole (Ed.). *Readings in Economic Sociology* (154-167). Malden-MA: Blakwell Publishers.
- Hartley, John  
2005 *Creative industries*. Londres: Blackwell.
- Hassler, Markus  
2003 "The Global Clothing Production System: Commodity Chains and Business Networks". *Global Networks*, v.3, n.4: 513-531.
- Hopkins, Terence e wallerstein, Immanuel  
1994 "Commodity Chains in the Capitalism World-Economy Prior to 1800" em Gereffi, Gary e korzeniewicz, Miguel (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism* (17-50). London: Praeger Publisher.
- Jackson, Peter  
2002 "Commercial Cultures: Transcending the cultural and the economic". *Progress in Human Geography*, v. 26, n.1: 3-18.
- Kiely, Ray  
1998 "Globalization, post-fordism and the Contemporary Context of Development". *International Sociology*, v. 13, n. 1: 95-115.
- Merton, Robert  
1967 "Estrutura Burocrática e Personalidade" em Etzioni, A, (Ed.). *Organizações Complexas* (271-283). São Paulo: Atlas.
- Meyer, John e Rowan, Brian.  
1991 "Institutionalized Organizations: Formal Estructure as Myth and Ceremony" em Meyer, John e Rowan, Brian. *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Oliveira, Alessandra Barbosa de e Echternacht, Eliza Helena de Oliveira  
2005 "A organização do trabalho de um aglomerado produtivo de base artesanal como determinante na produção das DORT". *2ª Jornada de Ergonomia da Universidade Federal de Juiz de Fora (MG)*.
- Oliveira, Silvana Toledo de e Januário, Marcus Vinicius da Costa  
2007 "O Turismo em São João Del Rei – Minas Gerais: Uma análise preliminar". *Cultur* Universidade Estadual de Santa Cruz, BA, Ano 1, n. 1. Disponibilidade e acesso: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao1/artigo1.pdf>> Acesso em: 16/01/2008.
- Porter, Michael  
1998 "Clusters e a Nova Competição Econômica". *Harvard Business Review*, Nov./Dez: 77-92
- Prates, Antonio Augusto Pereira  
2000 "Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo" em Rodrigues, Susana e Cunha, Miguel (eds.). *Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (90-105). São Paulo: Iglu.
- Ramos, Alberto  
1981 *A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Santos, Carlos Lopes e Silva, Gustavo Melo  
1997 *Tear: Artesanato de Resende Costa*. São João del-Rei: Funrei.

- Santos, Carlos Lopes; Silva, Gustavo Melo e moretti, Alba Regina  
1998 *Artesanato: Contando Teares*. São João del-Rei: Ed. Funrei.
- Selzinick, Philip  
1971 *A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Shorthose, Jim  
2004 "More critical view of the creative industries: production, consumption and resistance". *Capital & Class*, 84: 1-9.
- Silveira, Teixeira  
2006 "Da. Impactos do Turismo no Carnaval de Tiradentes: A Visão da Comunidade" em *IV Seminário de Turismo do Mercosul*. Disponibilidade e acesso: <[http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario\\_4/arquivos\\_4\\_seminario/GT04-5.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/arquivos_4_seminario/GT04-5.pdf)> Acesso em: 16/01/2008.
- Souza, Yeda Swirski de e Souza, Keila de  
2004 "Relações Cooperativas entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso no arranjo coureiro calçadista do Vale dos Sinos (RS-BRASIL)" em do 3º Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), Anais... São Paulo, SP: ENEO.
- Suzigan, Wilson; Garcia, Renato; Furtado, Joao  
2002 *Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio*. Disponível em [http://geein.fclar.unesp.br/atividades/pesquisascluster/IEDI\\_20030516\\_clusters.pdf](http://geein.fclar.unesp.br/atividades/pesquisascluster/IEDI_20030516_clusters.pdf).
- Thompson, James  
1976 *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Vieira Filho, Nelson Antonio; Duarte, Gabriela e Souza, Talita Rezende  
2006 "Os Impactos Turísticos sobre a Arte e Artesanato em Tiradentes, Minas Gerais" em *IV Seminário de Turismo do Mercosul*, Anais...Caxias do Sul, RS, Brasil, Disponibilidade e acesso: <[http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario\\_4/arquivos\\_4\\_seminario/GT04-10.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/arquivos_4_seminario/GT04-10.pdf)> Acesso em: 16/01/2008 e 8 de Julho de 2006;
- Weber, Max  
2002 *Ensaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Whittington, Richard  
2002 *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Recibido: 01/06/2009

Reenviado: 18/09/2009

Aceptado: 25/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos