

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**DANIELA LOPES DE OLIVEIRA**

**LIMITES À EFICIÊNCIA TÉCNICA NO MODO DE TRABALHO ARTÍFICE: UM  
ESTUDO DE CASO**

**CURITIBA**

**2023**

**DANIELA LOPES DE OLIVEIRA**

**LIMITES À EFICIÊNCIA TÉCNICA NO MODO DE TRABALHO ARTÍFICE: UM  
ESTUDO DE CASO**

**LIMITS TO TECHNICAL EFFICIENCY IN THE CRAFT WORK MODE: A CASE  
STUDY**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Junior.

**CURITIBA**

**2023**



Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba**



---

DANIELA LOPES DE OLIVEIRA

**LIMITES À EFICIÊNCIA TÉCNICA NO MODO DE TRABALHO ARTÍFICE: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestra Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 28 de Junho de 2023

Dr. Rene Eugenio Seifert Junior, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Marina Dantas De Figueiredo, Doutorado - Universidade de Fortaleza (Unifor)

Dedico este trabalho ao meu sogro,  
Sr. Moacyr Lopes da Costa, que faleceu de câncer  
em maio de 2022.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida, pela oportunidade de vivência e aprendizado.

Agradeço à minha família, em especial ao meu esposo Moacir e à minha filha Luíza, pela compreensão e pelo apoio ao longo de todo mestrado.

Ao meu orientador, professor Rene Eugenio Seifert Junior, pela paciência, pelos ensinamentos e pelas orientações.

Aos professores membros da banca examinadora, Marina Figueiredo e Leonardo Tonon, pela atenção, disponibilidade e pelas contribuições.

Aos demais professores do programa de pós-graduação em Administração da UTFPR, principalmente Giovanna Pezarico, José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos colegas do mestrado em Administração da UTFPR, pelos momentos compartilhados, em especial, à Karla Roberto.

Ao Artífice entrevistado, pela disponibilidade, receptividade e por compartilhar informações que possibilitaram o desenvolvimento desta pesquisa.

A todos os demais, que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa, muito obrigada.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, pelo apoio financeiro por meio de concessão de bolsa de estudos.

Até que os leões contem suas próprias histórias,  
os caçadores serão sempre os heróis das  
narrativas de caça.  
(Provérbio africano).

## RESUMO

Durante a maior parte da história humana, o trabalho artífice foi o modo de produção dominante, todavia, passou a ser substituído gradativamente por atividades mecanizadas a partir da revolução industrial. Por conseguinte, o contexto atual é caracterizado pelo domínio da técnica, configurando a lógica dominante baseada na máxima eficiência. No entanto, o modelo organizacional dominante tem apresentado relações com problemas ambientais e questões sociais. Desse modo, no intuito de contribuir com abordagens que estudam modos de trabalho e de organização alternativos propõe-se investigar o modo de trabalho artífice. Assim sendo, este estudo tem por objetivo geral analisar como o trabalhador artífice responde às tensões estabelecidas entre os limites do seu modo de trabalho que é baseado na manualidade e a lógica dominante de produção, fundamentada na máxima eficiência técnica. A fim de colaborar com a pergunta de pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram observados: caracterizar o trabalho artífice, identificar as tensões do ofício face ao modo de trabalho orientado pela máxima eficiência técnica e a descrição de como o artesão responde às demandas da eficiência frente aos limites do seu modo de produção. O referencial teórico considera o conceito moderno de técnica em Jacques Ellul, resgata a definição de trabalho artífice abordado por Richard Sennett, apresenta a questão dos limites que permeiam o trabalho artífice, e, por fim, traz estudos a respeito de como alguns artífices contemporâneos estão respondendo às demandas do contexto atual de trabalho. Para tanto, esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa de natureza exploratório-descritiva de caráter indutivo, delineada por um estudo de caso. Os dados foram analisados de maneira qualitativa, permitindo reconhecer os limites presentes no modo de produção artesanal e as tensões que permeiam o ofício. As principais tensões observadas estão relacionadas à necessidade de ser vendedor e gerir um pequeno negócio. Assim a pressão pela eficiência tangencia a atividade manual e se concretiza nas atividades de vendas e gestão. Observou-se o marketing de luxo como elemento que configura a resposta do artífice frente à lógica de eficiência técnica. Além disso, ele converte alguns limites do ofício em argumento de venda. Outro ponto de tensão evidenciado pelo estudo é a relação do artesão com as mídias sociais. Apesar de manter as características essenciais do ofício manual, a resposta dada pelo artesão mostra que ele precisa combinar elementos da lógica convencional para se manter no mercado. Uma vez que ele utiliza como argumento o marketing de luxo, a resposta não caracteriza uma alternativa, pois não oferece oposição ao capitalismo.

Palavras-chave: trabalho artífice; novas formas de trabalho; limites à eficiência técnica; organizações não convencionais.

## ABSTRACT

For most of human history, craftsmanship was the dominant way of production, however, it was gradually replaced by mechanized activities after the industrial revolution. Therefore, the current context is characterized by mastery of technique, configuring the dominant logic based on maximum efficiency. However, the prevailing organizational model has shown relationships with environmental problems and social issues. Thus, to contribute to approaches that study alternative ways of work and organization, it is proposed to investigate the craftsman's way of work. Therefore, this study has the general objective of analyzing how the craftsman responds to the tensions established between the limits of his way of working, which is based on manual work, and the dominant logic of production, based on maximum technical efficiency. To collaborate with the research's question, the following specific objectives were observed: to characterize the craftsman's work, to identify the tensions of the craft in relation to the way of working guided by maximum technical efficiency and the description of how the craftsman responds to the demands of efficiency in front of the limits of their production way. The theoretical framework considers the modern concept of technique in Jacques Ellul, rescues the definition of craftsman work addressed by Richard Sennett, presents the question of the limits that permeate craftsmanship, and, finally, brings studies about how some contemporary craftsmen are responding to the demands of the current work context. Therefore, this research followed a qualitative approach of exploratory-descriptive nature of inductive character, outlined by a case study. Data were analyzed qualitatively, allowing recognition of the limits present in the handcrafted production mode and the tensions that permeate the craft. The main tension observed is related to the need to be a salesperson and manage a small business. Thus, the pressure for efficiency is tangential to manual activity and materializes in sales and management activities. Luxury marketing is observed as an element that configures the craftsman's response to the logic of technical efficiency. In addition, the craftsman converts some of the trade limits into a selling point. Another tension point highlighted by the study is the craftsman's relationship with social media. Despite maintaining the essential characteristics of manual crafts, the answer given by the craftsman shows that he needs to combine elements of conventional logic in order to remain in the market. Since he uses luxury marketing as an argument, the answer does not characterize an alternative because it does not offer opposition to capitalism.

Keywords: artisanal work; new forms of work; limits to technical efficiency; unconventional organizations.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Triangulação de dados .....	60
Figura 2 – Cidade de Curitiba.....	63
Figura 3 – Exemplos e preços de relógios de alto luxo .....	66
Figura 4 – Abertura da agenda.....	70
Figura 5 – Pulseira Pequeno Príncipe .....	72
Figura 6 – Pulseira Pequeno Príncipe .....	73
Figura 7 – Ateliê - Materiais - Linhas .....	80
Figura 8 – Ateliê - Uso da Sovela .....	82
Figura 9 – Ateliê - Ferramentas .....	83
Figura 10 – Equus Leather .....	92
Figura 11 – Equus Leather - Página Inicial do Site .....	93
Figura 12 – Equus Leather - Aviso de Encerramento das atividades.....	94
Figura 13 – Embalagem das pulseiras.....	95
Figura 14 – Site Ateliê - Janela inicial.....	96
Figura 15 – Ateliê - E-mails recebidos .....	97
Figura 16 – Site Ateliê - Janela principal .....	97
Figura 17 – Ateliê - Couros Exóticos .....	99
Figura 18 – Ateliê - Costura.....	99
Figura 19 – Ateliê - Linhas.....	100
Figura 20 – Ateliê - Vinco.....	100
Figura 21 – Ateliê - Bordas .....	101
Figura 22 – Ateliê - Portfólio.....	102

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa teórica e prática</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>O modo de trabalho convencional</b> .....	<b>20</b>
2.1.1	Características da técnica tradicional .....	21
2.1.2	Características da técnica moderna .....	23
2.1.3	Contexto de produção contemporâneo.....	25
<b>2.2</b>	<b>O trabalho artífice</b> .....	<b>29</b>
2.2.1	Histórico do trabalho artífice .....	29
2.2.2	Características do trabalho artífice .....	35
2.2.3	Limites do trabalho artífice .....	41
2.2.4	O trabalho artífice na atualidade.....	43
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>52</b>
<b>3.2</b>	<b>Etapas da pesquisa</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3</b>	<b>Seleção do caso</b> .....	<b>54</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b> .....	<b>55</b>
<b>3.5</b>	<b>Aproximação ao campo e detalhes a respeito da coleta de dados</b> .	<b>56</b>
<b>3.6</b>	<b>Procedimentos analíticos</b> .....	<b>58</b>
<b>3.7</b>	<b>Limitações e considerações éticas</b> .....	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação do Artesão</b> .....	<b>62</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização do trabalho artesanal do Miguel</b> .....	<b>67</b>
4.2.1	Produção de pulseiras de couro para relógios de luxo .....	67
4.2.2	Produto de excelência .....	78
4.2.3	Trabalho 100% manual .....	80
4.2.4	Feito em casa.....	84
<b>4.3</b>	<b>Identificação das tensões que demandam respostas</b> .....	<b>85</b>
4.3.1	A necessidade de vender .....	85
4.3.2	A empresificação e a pressão pela eficiência .....	87
<b>4.4</b>	<b>Respostas frente às tensões estabelecidas na atualidade</b> .....	<b>92</b>

4.4.1	Marketing de luxo .....	92
4.4.2	Frustração .....	105
<b>5</b>	<b>DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade se caracteriza pelo fenômeno técnico. De acordo com Ellul (1968), a técnica é a totalidade dos métodos racionalmente obtidos para alcançar a máxima eficiência em todos os campos da atividade humana. Dessa maneira, o sociólogo descreve a condição humana, em face à tecnificação, como sendo de proletários e alienados, onde não é suficiente racionalizar a produção: é preciso racionalizar também as relações entre empregados e empregadores. No campo dos Estudos Organizacionais, a busca pela eficiência é evidenciada na organização racional do trabalho, onde acontece a separação do trabalho entre os que pensam e os que fazem (TAYLOR, 1970). Tal determinação é observada na especialização e no controle do trabalhador e no modo burocrático de organizar, entre outros aspectos que propiciam a máxima produtividade industrial. A produção em massa é “[...] intrinsecamente violenta, ecologicamente nociva, motivadora de frustrações em termos de recursos não renováveis, e embrutecedora para a pessoa humana” (SCHUMACHER, 1983, p. 87). Logo, a produção e o consumo devem ser reduzidos e a lógica dominante deve ser questionada, bem como o estilo de vida em geral (LATOUCHE, 2009).

À vista disso, surge a necessidade de se investigar alternativas ao modelo dominante organizacional. No Brasil, vários estudos têm evidenciado a importância do artesanato na temática de formas alternativas de organização: “[...] o artesanato emerge como argumento para pensar a realidade organizacional” (DE FIGUEIREDO, 2014, p. 190). Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) também sugerem que outros modos de organizar, que fogem ao modo convencional, devem ser considerados nos estudos organizacionais, pois oferecem contribuições a partir de óticas comumente não abordadas neste campo (FARIA; DA SILVA, 2017). Nesse sentido, estudar o modo de trabalho artífice torna-se relevante, pois possibilita enriquecer o debate a respeito de diferentes modos de trabalho e organizar no campo dos Estudos Organizacionais.

Durante a maior parte da história humana, o trabalho artífice foi o modo de produção dominante, no entanto, passou a ser substituído gradativamente por atividades mecanizadas a partir da Revolução Industrial, tornando o artífice um operador de máquinas. Nas fábricas, as operações eram fragmentadas e controladas, de modo que o artífice perdeu sua autonomia e não participava mais do

processo de criação do produto (GRANDE *et al.*, 2012; BATISTA, 2014), que são características específicas do seu ofício. Contudo, Sennett (2019) afirma que a expressão ‘habilidade artesanal’, considerada como um estilo de vida, não desapareceu com o surgimento da sociedade industrial. Para o autor, a “Habilidade artesanal designa um impulso humano básico e permanente, o desejo de um trabalho benfeito por si mesmo.” (SENNETT, 2019, p. 16). Essa afirmação, que é o cerne do artesanato, contempla o trabalho manual - seja a produção de adornos com caráter regionalista encontrada nas feiras, seja a roupa confeccionada pelo alfaiate, o móvel feito pelo marceneiro ou o queijo provindo da agricultura familiar, entre muitos outros exemplos.

Na atualidade, o trabalho artífice tem sido resgatado em inúmeras áreas, tais como charcutaria, queijaria, cervejaria, marcenaria, entre outros. Segundo a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2021), o consumo de comida orgânica e artesanal cresceu 30% em 2020, dentre várias opções: de mercado à pizzaria, passando por padaria, a comida é produzida em pequena escala e respeitando os processos do alimento e da natureza. Ainda de acordo com a revista, o consumidor que movimenta esse mercado enfatiza a importância de saber quem produz, pois isso gera confiança na hora de comprar. Entretanto, alguns produtos que utilizam no rótulo a denominação artesanal como argumento de venda, na verdade, são produtos parcialmente industrializados, que tiram proveito do conceito de artesanal para ter um preço mais elevado que os demais concorrentes e ampliar o mercado consumidor. Marquesan e Figueiredo (2014, p. 82) comentam que o rótulo ‘artesanal’ possui um apelo comercial que induz à promoção do consumo.

Na esteira do desenvolvimento, a tecnificação avança de modo autônomo, convertendo-se em um fim em si mesma, de modo a criar em seus próprios sistemas problemas e soluções, aperfeiçoando-se ilimitadamente. Isso condiciona o aparecimento de novas técnicas submetidas à sua própria coerência (ELLUL, 1968). Observando-se que a orientação técnica dominante não aceita limites, propõe-se investigar o trabalho artesanal, pois este modo se caracteriza pelo uso das mãos, que, naturalmente, já estabelece um limite corpóreo à eficiência técnica.

O estudo do artesanato ou da produção artífice envolve vários aspectos, entre eles é possível destacar o social, econômico, cultural, artístico e também os limites, que, quando relacionado ao modo de produção, é o principal responsável pela distinção entre artesanal e industrial. Illich (1976) defende a necessidade de um

limiar, utilizando o conceito de equilíbrio multidimensional da vida humana, de modo que o trabalho com ferramentas não deve ultrapassar um limite. Nesse sentido, quando o limite é extrapolado, “desnaturaliza-se a natureza: o homem desenraizado, castrado na sua criatividade, fica fechado na concha individual”, prejudicando os laços sociais e aumentando a degradação ambiental. Os estudos de Adversi (2018), Benites (2019), Hernandez (2016) e Kolachnek (2020) também trazem luz à questão dos limites na atualidade. Heikkurinen *et al.* (2021) advertem que existem limites em todos os processos e sistemas ecológicos, e, por esta razão, é impossível alcançar resultados cumulativos cada vez maiores e sempre com mais empenho humano, de modo que o objetivo da lógica dominante de obter cada vez mais produção e crescimento é incoerente. O uso do termo ‘limites’ não é recente, pois já foi empregado no relatório do Clube de Roma de 1972, ‘Os limites do crescimento’, que advertiu que não há possibilidade de crescimento ilimitado já que os recursos do planeta são limitados. Porém, a discussão sobre limites à eficiência técnica é incipiente quando considerada a dimensão técnica no contexto organizacional (ADVERSI; SEIFERT, 2022).

O ofício artífice também é permeado por tensões, termo aqui emprestado da física, que representa os esforços resistentes a cargas solicitantes, entre seu modo de produção e a lógica dominante. Logo, como o artífice, que procura respeitar os limites à eficiência técnica no cenário atual – fato este que se caracteriza como uma tensão com a lógica dominante –, constrói respostas leais à sua maestria? Nessa direção, a investigação de Marquesan e Figueiredo (2014) aponta que há uma descaracterização da produção artesanal brasileira, devido às ações governamentais, com propósito de transformar esta em uma grande fonte de emprego e renda. Quando vinculado ao comércio internacional e a atividades turísticas, diminui-se o potencial emancipatório do artesanato como fonte de subsistência e como alternativa à organização capitalista. Ademais, os processos que privilegiam o empreendedorismo do artesanato geram prejuízo das características materiais e dos traços simbólicos, que lhes são peculiares.

Os tensionamentos resultantes das contradições, entre o fazer artesanal local e os imperativos do mercado e da burocracia, também estão presentes no estudo de Leistner (2018), sobre o artesanato de brinquedos de Miriti, da cidade de Abaetetuba no estado do Pará. A pesquisa de De Sousa *et al.* (2020), que analisa a mudança nas práticas de trabalho no artesanato do Alto do Moura em Caruaru-PE,

similarmente aponta para o surgimento de tensões na dimensão econômica. Para lidar com as dificuldades de manutenção econômica, novas práticas (diferentes das práticas compartilhadas por gerações anteriores) são introduzidas na produção artesanal, provocando modificações no tipo de saber (ofício), culturais e sociais.

Admite-se, de forma congruente com o panorama apresentado na introdução, que é relevante investigar outros modos de produção e organização alternativos ao modelo hegemônico, de tal forma a contribuir com o debate sobre diferentes modos de trabalhar e organizar dentro do campo dos Estudos Organizacionais. Para tanto, explora-se o caso de um artífice, da cidade de Curitiba, que trabalha com couro e produz, de maneira totalmente artesanal, pulseiras para relógios de luxo. Este artífice subsiste através de sua competência manual, de forma que mantém seu espaço no mercado. O intuito desta pesquisa não é apresentar uma visão romantizada do ofício artesanal, muito menos propor o retorno ao modo de trabalho artífice como único modo de produção e solução para as contradições do presente. Entende-se que o artesão da atualidade está inserido no domínio da lógica técnica e, portanto, vulnerável à sua dinâmica de funcionamento. Com isso, apresentam-se os objetivos de pesquisa e a justificativa teórica e prática na próxima seção.

### **1.1 Objetivos da pesquisa**

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa analisar como o mestre artesão Miguel<sup>1</sup> responde às tensões estabelecidas entre os limites do seu modo de produção artesanal e a lógica dominante de produção, fundamentada na eficiência técnica. Em convergência com o objetivo geral apresentado, os seguintes objetivos específicos são propostos:

- a) Caracterizar o trabalho do artesão Miguel;
- b) Identificar as tensões do ofício em face da lógica técnica de produção e do trabalho dominante;
- c) Descrever as respostas do artesão às tensões entre os limites da produção artesanal e a lógica técnica de produção e trabalho na contemporaneidade.

---

<sup>1</sup> O nome "Miguel" será adotado nesta dissertação para preservar a identidade do artesão, assim como o nome de seu atual ateliê, que chamaremos aqui de "Arcanjo", e de seu primeiro ateliê, aqui, "Têmpera".

## 1.2 Justificativa teórica e prática

Segundo Ellul (1968), nenhum fato social, humano ou espiritual tem tanta importância quanto o fenômeno técnico, que criou um ambiente inumano caracterizado pela concentração de pessoas nas grandes cidades, falta de espaço urbano, escassez de tempo, poluição, trabalho desumanizado, insatisfação dos sentidos e devastação da natureza. Nesse ponto, a lógica dominante de gestão tem sido apontada como agente de um cenário preocupante, tanto no domínio ambiental, como nos âmbitos sociais e humanos (ADVERSI; SEIFERT, 2022). Corroborando com a premissa de respostas alternativas, o estudo de Adversi (2018), a respeito de organizações não convencionais, aponta a importância do estudo de modelos de organização que estabelecem diferenciação e oposição ao modo organizacional técnico dominante. Para a autora, a organização alternativa não representa um modelo capaz de solucionar todos os problemas do modelo hegemônico, contudo, pode ser uma resposta. Portanto, o presente estudo contribui com o debate sobre diferentes modos de trabalho e organização no campo dos Estudos Organizacionais.

Faria e Da Silva (2017) fizeram uma pesquisa bibliométrica sobre o artesanato nos estudos organizacionais, nos periódicos nacionais de 2006 a 2015, e, com base nos resultados obtidos, os pesquisadores reforçam o potencial da temática do artesanato em frutificar o campo dos Estudos Organizacionais. Kolachnek (2020), em sua pesquisa sobre limites à eficiência técnica no modo de criação de porcos tradicional do Faxinal, reforça a necessidade de explorar diferentes formas de se relacionar e buscar respostas frente às preocupações que afligem a humanidade.

Para reconhecer uma organização alternativa, Adversi (2018) orienta que os limites ao crescimento econômico, à eficiência técnica e à orientação mercadológica, são parâmetros fundamentais. No entendimento de Adversi e Seifert (2022), o termo “limites” pode ser considerado um elemento fundamental para concretizar a alternatividade ao crescimento econômico e à eficiência técnica. Nessa direção, o valor do trabalho artífice se justifica por ser realizado pelas mãos de forma lenta e cuidadosa, constituindo uma oposição ao modo de trabalho caracterizado pela eficiência técnica, de forma que se distingue justamente por sua sujeição aos limites.

O termo ‘limites’, na contemporaneidade, não é ovacionado, pois se opõe à eficiência do capitalismo. A definição de limite não concorda com o sentido de



capitalismo segundo Parker *et al.* (2014): o produzir mais com menos, lucrando mais; expandindo de forma a culminar com a invenção de mais coisas para vender, criando um ciclo de salário e consumo. Logo o capitalismo cria uma sequência patológica de aumento de produção e de consumo ilimitado. Assim, a questão dos limites que permeia a produção manual merece atenção dos pesquisadores, pois esse tema oportuniza maneiras diferentes de debater a eficiência técnica nos Estudos Organizacionais.

Em discordância do fenômeno técnico definido por Ellul (1968), o trabalho artesanal, na explicação de Hernandes (2016), é aquele resultante de uma ideia, algo feito pelas mãos e orientado por valores substantivos. Hernandes (2016) cita valores substantivos, como qualidade, tradição e ensino, associados ao fazer artesanal contemporâneo. A atividade artífice possibilita a ligação entre o pensar e o fazer que, conforme identificado por Tavares e Padilha (2016), confere ao trabalhador uma vida laboral dotada de maior sentido, quando comparado aos trabalhadores de uma indústria, pois a perícia artífice necessita de alto grau de consciência e autonomia, gerando aprendizado e possibilidade de aperfeiçoamento, resultando em satisfação pessoal.

Visto que o modo de produção artesanal expressa uma oposição ao modo industrial, os artesãos contemporâneos necessitam de esforços adicionais para permanecerem na sua atividade, originando tensões devido ao seu contexto de trabalho. Alguns estudos, como o de Oliveira, Cavedon e Figueiredo (2012), apontam tensões com o poder público e outros agentes que procuram incluir os artesãos na condição de empreendedores, criando assim uma tensão entre o modo de fazer do artesão e a lógica dominante de comercialização. Já na opinião de Leistner (2018), os tensionamentos que emergem da aproximação do fazer artesanal com a esfera pública correspondem a uma “cultura de transição”, que expressa o movimento de atores sociais entre espaços periféricos e centrais, rurais e urbanos, tradicionais e contemporâneos.

Com o estudo de Machado, Leite da Silva e Fernandes (2020), é possível ampliar a discussão sobre tensões, pois os autores argumentam que as mudanças no artesanato, decorrentes do tensionamento da tradição cultural por fatores na busca pela sobrevivência, não são uma forma de descaracterização e sim, inovação. Baseado em De Certeau, os autores defendem que as mudanças culturais incluem produções e transgressões, em diversos contextos, e que vão além de uma simples

submissão ao capitalismo. Para os autores, estas mudanças "são o resultado de relações de força nas quais os artesãos resistem, sem ter que preservar uma cultura tradicional intocada" (MACHADO; LEITE DA SILVA; FERNANDES, 2020, p. 652). Caso a produção artesanal se mantivesse tradicional, homogênea e estável por séculos, ela não sobreviveria, pois o que é tradicional hoje é diferente do que era antigamente. Ademais, os autores afirmam que o artesão não é um cúmplice passivo das transformações do artesanato, e sim produtor de contextos culturais cotidianos.

Colaborando com os argumentos mencionados acima, o estudo de Adversi e Seifert (2022) confirma a existência de contradições e tensões do modo de produção artífice na atualidade, porque a dominação técnica pressiona constantemente o alinhamento do modo de produção artesanal ao modo de produção técnica. Portanto, quando o trabalho é direcionado no sentido de mais eficiência, tende a afastar-se das características do modo artífice de produção ou criar novas dinâmicas para permanecer atuante na contemporaneidade. Nessa linha, propõe-se analisar como o mestre artesão reage às tensões estabelecidas entre os limites do modo de produção artífice e a lógica dominante de produção, fundamentada na eficiência técnica. Para manter o seu negócio no cenário atual, o artífice precisa articular respostas para lidar com a questão dos limites à eficiência técnica.

Por fim, para o desenvolvimento empírico desta pesquisa, buscou-se, como suporte teórico para a investigação, o conceito de técnica em Jacques Ellul e o conceito de trabalho artífice de Richard Sennett. Para explorar as respostas dos artífices frente à questão dos limites à eficiência técnica, faz-se necessário caracterizar o modelo dominante de trabalho e os aspectos sobre o trabalho artífice na atualidade.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

A estrutura da presente dissertação é disposta em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que contém a contextualização do assunto, os objetivos da pesquisa e a justificativa teórica e prática para a sua realização. O segundo capítulo aborda o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do estudo, discorrendo sobre o modo de trabalho convencional e a técnica, bem como o modo de trabalho artífice e suas características na atualidade. No terceiro, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. O capítulo quatro, dedicado

aos resultados obtidos, faz a apresentação do artífice e do seu ofício, a análise das suas premissas de trabalho e produção, identificação das tensões, assim como a descrição da sua reação frente ao contexto da eficiência técnica. Para finalizar, no capítulo cinco, são apresentadas as discussões e considerações finais obtidas a partir deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é trazer o referencial teórico essencial à composição dos elementos necessários para a compreensão do trabalho artífice e a sua relação com limites à eficiência técnica. A seção 2.1 apresenta o modo de trabalho convencional, características da técnica e o contexto de produção convencional. A seção 2.2 trata do modo de trabalho artífice, histórico e características. Ademais, apresenta alguns estudos que se debruçam sobre a produção artífice na atualidade.

### 2.1 O modo de trabalho convencional

O trabalho no contexto atual, nas organizações, é caracterizado pela racionalidade instrumental, em que suas atividades são fundamentadas pelo cálculo utilitário de resultados, por meio do controle da natureza e das pessoas (RAMOS, 1989). Este modo de trabalho é racionalmente orientado para atingir objetivos econômicos, enquanto a racionalidade e a artificialidade são os aspectos mais notórios da técnica (ELLUL, 1968). Ellul (1968) justifica que, para compreender a técnica moderna<sup>2</sup>, é preciso separar a operação técnica e o fenômeno técnico. A operação técnica corresponde a todo trabalho metódico objetivando um resultado. Esse trabalho é caracterizado pelo método, que pode ser eficaz ou não. Contudo, o que caracteriza a ação técnica no trabalho é a busca por eficiência. Então se substitui a ação natural e espontânea por uma combinação de esforços para melhorar o processo. De forma mais ampla, ocorre a intervenção da consciência e da razão, produzindo o fenômeno técnico. Em síntese, a presença da consciência e da razão leva para o domínio das ideias claras, voluntárias e raciocinadas o que era do domínio experimental, inconsciente e espontâneo (ELLUL, 1968).

A razão mede os resultados das operações técnicas, considerando o objetivo principal que é a eficiência. A razão também altera a tomada de consciência, de modo a tornar evidentes as vantagens da técnica, contribuindo para sua acelerada expansão. Ellul (1968) reconhece, por meio das características intrínsecas, dois tipos de técnicas:

---

<sup>2</sup> As expressões “moderno” e “moderna” são utilizadas neste trabalho como sinônimo de contemporâneo em razão de alguns autores entenderem que ainda vivemos na Modernidade.

- Técnicas fundamentais, que resumem todas as relações do homem com seu meio;
- Técnicas provenientes da ciência aplicada, que caracterizam nossa civilização.

A técnica fundamental ou primitiva não possui realidade em si mesma, é apenas o intermediário entre o ser humano e o meio. Já a técnica proveniente da ciência aplicada possui um corpo próprio e tornou-se realidade por si mesma, um objeto em si. Ellul (1968) comenta que é preciso examinar a relação entre sociedade e técnica para caracterizar a singularidade da situação técnica atual.

### 2.1.1 Características da técnica tradicional

As características da relação entre técnica, sociedade e indivíduo são comuns nas civilizações anteriores ao século XVIII. Ellul (1968) destaca que as estruturas mentais variam de acordo com o espaço e o tempo, por isso não é possível pensar como um homem pré-histórico e nem definir a reação psicológica dele frente à invenção técnica. Por conseguinte, o autor recomenda ater-se à relação entre técnica e sociedade para permanecer nos limites do cognoscível.

Ellul (1968) aponta que a técnica tradicional se caracteriza da seguinte maneira:

- a) A técnica aplicava-se a domínios bastante limitados na sociedade, assim, o fim econômico e o esforço técnico constituem valores secundários em relação ao prazer de estar junto, o relacionamento humano prevalece sobre as demais atividades. No contexto primitivo, o trabalho não era uma virtude, tudo era produzido na estrita medida para a sobrevivência e aceitavam efetivamente um consumo limitado. Diante disso, “o tempo em que se utilizavam as técnicas é reduzido em relação ao tempo vazio, consagrado ao sono, à conversa, aos jogos e, na melhor das hipóteses, à meditação” (ELLUL, 1968, p. 68).
- b) Utilizava-se um meio até o fim, evitando criar outro enquanto o antigo servia. Do ponto de vista industrial, a produção não é orientada no sentido da criação de novos instrumentos para atenderem às novas necessidades, mas para explorar ao máximo os meios existentes, de forma que a deficiência do utensílio fosse compensada pela habilidade da mão. A ênfase está na pessoa que utiliza, e não no objeto utilizado.

- c) Os grupos sociais eram bastante fechados e pouco se comunicavam, caracterizando a técnica em termos locais. Ela pertencia a um conjunto de civilização que era composto de muitos elementos, tais como elementos naturais, temperamentos, clima, demografia, e elementos artificiais, como arte, técnica ou regime político.
- d) A técnica era subjetiva em relação à civilização. Desse modo, permanecia fechada e não podia se tornar universal. Não ocorria a sua transmissão, pois além de não ser mercadoria, ainda portava a marca de uma civilização. Os elementos que variam com a técnica também se alteram conforme a civilização, criando, conseqüentemente, a diversidade de técnicas, de acordo com o local, para alcançar um mesmo resultado. Nesse sentido, não há melhor caminho, mas, sim, vários caminhos: têm-se armas e utensílios de formas diferentes e organizações sociais diversas. Portanto, não há meio algum considerado melhor em virtude de sua eficiência.
- e) Para Ellul (1968), até o século XVIII, as técnicas evoluíram muito lentamente, fato que favoreceu a adaptação ao ser humano. A técnica estava inserida na vida civil e evoluiu de forma a não ultrapassar a própria evolução humana. Estava submetida a ele, seja do ponto vista físico, moral ou psicológico.
- f) A morosidade da evolução da técnica foi acompanhada por grande diversificação de modelos. Essa diversidade, produto de fabricação artesanal, não é somente resultado de cálculo ou de técnica, mas também da preocupação estética frequente. Atender a diversidade de motivos, e não à razão, é um importante elemento da vida humana.
- g) Possibilidade de escolha reservada ao sujeito: quando em contato com várias técnicas, ele toma a decisão de escolha em função de muitas razões, sendo a eficiência apenas uma delas. A técnica, no mesmo nível que o ser humano, permite-lhe aderir ou dispensá-la. Esta escolha ou tomada de consciência, em relação às mesmas, pode ser considerada como um dos fatores de evolução mais importantes da história. Nesse sentido,

A evolução não é uma lógica das descobertas e uma progressão fatal das técnicas, mas uma interação da eficácia técnica e de uma decisão eficiente do homem em face dela (ELLUL, 1968, p. 80).

Para Ellul (1968), a eliminação dos fatores de evolução e de diversificação das técnicas levou à mudança do processo técnico, que passa a ser condicionado pelo cálculo da eficiência. O desenvolvimento passa da ordem individual, artesanal e abstrata para a ordem matemática e industrial. Conforme a lei do cálculo, a participação do indivíduo ocorre no momento em que reprime sua propensão à estética, ética ou fantasia.

### 2.1.2 Características da técnica moderna

A técnica não é mais fundamentada na tradição. Nas civilizações precedentes, ela perpetuou-se por transmissão de processos herdados, amadurecidos lentamente e se modificando conforme a necessidade das circunstâncias, juntamente com a própria sociedade. “A técnica moderna tornou-se autônoma, e constitui um mundo devorador que obedece às suas próprias leis, renegando toda a tradição” (ELLUL, 1968, p. 13). Conforme Ellul (1968), a técnica moderna apresenta as seguintes características:

- a) Racionalidade: pode ser observada, por exemplo, na divisão do trabalho, na criação de modelos e normas de produção. Quando ocorre intervenção em um processo, isso exclui a espontaneidade e a criação pessoal. Ademais, reduz o processo a sua dimensão lógica.
- b) Artificialidade: opõe-se à natureza. Os meios que o ser humano utiliza, em função da técnica, são artificiais. Esse mundo, constituído de meios artificiais, destrói, subordina ou elimina o mundo natural.
- c) Automatismo: representa que a orientação e as escolhas técnicas acontecem por si mesmas. Não há discussão quanto ao método a ser usado, pois o selecionado é sempre o que apresenta o melhor resultado, o mais eficiente. Logo, o sujeito não é mais o encarregado da escolha, e sim a técnica – a escolha ocorre como um processo mecânico.
- d) Autocrescimento: modifica-se e evolui, quase sem intervenção humana. Devido ao conceito de superioridade da técnica, todos estão empenhados em contribuir com o seu progresso, de forma que este é resultante de todos os pequenos esforços e não mais de apenas um homem gênio. A

técnica constrói a si mesma, de forma que uma possibilita e mantém várias outras. É o princípio de combinação das técnicas que ocasiona o autocrescimento, de modo que o progresso técnico é irreversível e caminha em concordância com a lógica de uma progressão geométrica. Conforme a técnica avança, aparecem inconvenientes e problemas que só podem ser solucionados por ela, exigindo ainda mais progressos.

- e) Unicidade: o fenômeno técnico não pode ser dissociado, de forma a excluir o aspecto negativo. Não é possível diferenciar a técnica do seu uso, pois suas partes estão antologicamente unidas, de modo que seu uso é inseparável. “Não há técnicas de paz e técnicas de guerra, apesar do que pensam as pessoas boas” (ELLUL, 1968, p. 102). A técnica tem autonomia em relação à moral e evolui de modo causal – a combinação de meios progressos cria novos meios técnicos, isto é, tem seu mecanismo próprio.
- f) Universalismo: é caracterizado pela abrangência geográfica e pelo aspecto qualitativo. Independente das características particulares do país, a técnica está presente no mundo todo alterando os modos de vida tradicionais. Todas as dimensões da vida são alteradas por ela, provocando modificações desde o âmbito do trabalho, modos de organização, atividades sociais e culturais até o nível individual. Como meio de assimilação da realidade e de ação sobre o mundo, a técnica permite preterir toda diferença individual e toda subjetividade. Ela é racional e objetiva.
- g) Autonomia: é devido a sua autonomia que a técnica não se submete aos julgamentos relacionados ao bem ou ao mal e nem aceita limites, o que importa é sua eficiência. Desenvolve-se em subordinação às suas próprias leis e regras, possui força própria de modo que os anseios e interesses da humanidade em nada podem interferir. Por conseguinte, não é o desenvolvimento econômico ou político que propicia o avanço da técnica: ela condiciona e provoca mudanças econômicas, políticas e sociais, a despeito da crença que o ser humano tem que seus regimes políticos determinam a evolução (ELLUL, 1968). A autonomia da técnica em relação ao indivíduo ambiciona suprimir toda variabilidade e elasticidade humana, na medida em que toda participação humana é



fonte de imprevisibilidade e possibilidade de erro. Em consequência da autonomia da técnica, o homem não pode escolher seus meios, pois, conforme o lugar ou a situação, o meio técnico já está definido em função da sua eficiência. Em razão de sua autonomia, a técnica é profana e sagrada. Profana no sentido sociológico, em que para o homem existe o mundo material e também o espiritual, no qual atuam forças incognoscíveis que são interpretadas como mágicas. Existem relações entre coisas e seres, nas quais os laços materiais não têm importância. Esse mistério é necessidade da vida humana. O sagrado é o que a pessoa opta inconscientemente reverenciar. A invasão técnica dessacraliza o mundo pela evidência, e não pela razão, que o mistério não existe. Nada adora e nada respeita, apenas tem o propósito de despojar, esclarecer, racionalizar e transformar tudo em meio.

- h) Ambivalência: mostra-se destruidora e criadora ao mesmo tempo, sem pretensão e sem possibilidade de dominá-la. O progresso técnico apresenta benefícios, porém, tem seus custos e sua causa novos problemas com efeitos imprevisíveis, assim os ganhos estão sempre associados aos danos (ELLUL, 1968).

A caracterização da técnica como perspectiva possibilita a identificação de uma racionalidade dominante, que transforma os indivíduos em meio e não em fim em si mesmos, instrumentalizando as relações sociais. Esta racionalidade é naturalizada a fim de atender a orientação para o crescimento econômico.

Na próxima seção, será apresentada uma breve reflexão a respeito da eficiência no modo convencional de produção, ou seja, as implicações e consequências da dominação técnica no contexto de produção e de troca econômica contemporânea.

### 2.1.3 Contexto de produção contemporâneo

A Revolução Industrial aconteceu em terreno fértil, preparado na era pré-capitalista em que descobertas, como a imprensa, a fabricação do papel, do relógio entre outras invenções, foram observadas. Com o estabelecimento do sistema de mercado, a sobrevivência não era mais garantida por costumes e nem imposições, mas pela ação livre que objetiva o lucro, o capitalismo (HEILBRONER, 1996). Para Vizeu (2010), a finalidade do capitalismo é o lucro e o acúmulo cada vez maior de

capital, através da instrumentalização das relações e do aumento da eficiência na busca pelo crescimento ilimitado. Devido ao seu pragmatismo, tal conceito tornou-se orientador de vida na sociedade convertendo-se em lógica dominante. A produção capitalista se reproduz de forma incontrolável, sem que se possa, de forma consciente e autônoma, parar o processo de acumulação infinita do capital (HEILBRONER, 1996; VIZEU, 2010).

Assim, Schumacher (1983) comenta que:

Na medida em que o pensamento econômico baseia-se no mercado, ele retira a sacralidade da vida, porquanto nada pode haver de sagrado em algo que tem um preço. Não é de surpreender, por conseguinte, já que o pensamento econômico impregna a sociedade inteira, que mesmo simples valores não econômicos como beleza, saúde ou limpeza só possam sobreviver se provarem ser 'econômicos' (SCHUMACHER, 1983, p. 21).

As necessidades da produção em massa e do consumo para a manutenção da lógica de acumulação ampliada do capital exigem que os processos produtivos sejam racionalizados ao extremo para que se possa extrair ao máximo a capacidade de produção individual (FARIA *et al.*, 2007). O Sistema Toyota de Produção ou sistema de produção enxuta “[...] é o estágio contemporâneo da racionalização do trabalho” (FARIA *et al.*, 2007, p. 96), que é caracterizado por “[...] ilimitada disposição para cortar custos e, nesse contexto, crescente despreço pelos custos sociais” (GURGEL; MARINHO, 2019, p. 317). Estudos mais recentes apontam para o Capitalismo de Plataforma, tecnicamente mais eficiente que o Sistema Toyota de Produção (STEINBERG, 2021).

A partir dessa perspectiva, considera-se importante refletir sobre o Sistema Toyota de Produção, modelo que se destaca mundialmente por sua criatividade e principalmente por sua eficiência. Taiichi Ohno, idealizador do *toyotismo*, adotou métodos marcados por redução de tempo e novas formas de organização da produção, para obter resultados mais eficientes que os alcançados pelo *fordismo*. Na formulação *toyotista*, não há limites para economizar e cortar recursos fabris, valendo-se, sobretudo, da redução do número de trabalhadores. Dessa forma, ocorre uma intensificação de trabalho industrial, configurado em jornadas de trabalho exaustivas, pois o trabalhador que permanece, absorve o trabalho do pessoal demitido para manter a meta de produção (GURGEL; MARINHO, 2019).

Ainda para Gurgel e Marinho (2019), a exposição do trabalhador a um regime exaustivo causa danos físicos e mentais. É importante enfatizar que na

jornada exaustiva ocorre intensificação do trabalho, isto é, o aumento do número de atividades pelo mesmo tempo no trabalho. Os autores argumentam que o modelo *toyotista* de trabalho e o modelo de escravidão contemporânea “[...] adotam mecanismos de controle, de obtenção da produtividade e de intensidade do trabalho que dialogam entre si” (GURGEL; MARINHO, 2019, p. 333).

Diante de uma produção baseada na máxima eficiência, que gera excedente a baixos custos, a economia moderna tem como propósito o consumo. Logo, “[...] procura maximizar as satisfações humanas pela otimização do modelo de consumo, enquanto tenta maximizar o consumo pela otimização do modelo de esforço produtivo” (SCHUMACHER, 1983, p. 30). Para Latouche (2009), três argumentos são necessários para manter a lógica de consumo: a publicidade, o crédito e a obsolescência programada. A publicidade cria o desejo de consumir, motiva o desinteresse pelo que já se possui. Conseqüentemente, o sujeito precisa do dinheiro para consumir, assim, o crédito entra como saída para quem não dispõe de recurso e também para o empresário que quer investir sem dispor do seu capital. Dessa maneira, o sistema de crédito alimenta a lógica do ‘dinheiro que precisa de mais dinheiro’, que é a lógica do capital. Com a obsolescência programada dos aparelhos, em prazos cada vez menores, equipamentos e artefatos, em geral, precisam ser substituídos devido às falhas que comprometem o uso. Ademais, é praticamente inviável repor peças ou fazer consertos. Para manter a dinâmica de produção e consumo, é necessário que os objetos estraguem e sejam descartados cada vez mais rápidos.

De acordo com Schumacher (1983, p. 84), o propósito da tecnologia é “[...] aliviar o fardo de trabalho que o homem tem de carregar para manter-se vivo e desenvolver sua potencialidade”. Para o autor, quando se observa uma máquina qualquer em funcionamento, é possível verificar facilmente que a tecnologia atende a sua finalidade. No entanto, quando se observa sociedades inteiras, torna-se mais difícil tal constatação, visto que questões como pobreza e desemprego não são exclusivas dos países em desenvolvimento.

Ainda conforme Schumacher (1983), a tecnologia reduz consideravelmente certos tipos de trabalho, enquanto altera outros. “O tipo de trabalho que a moderna tecnologia logra em reduzir ou mesmo reduzir com maior êxito é o trabalho habilidoso e produtivo das mãos humanas, em contato com materiais reais de uma ou outra espécie” (SCHUMACHER, 1983, p. 84). Numa sociedade tecnológica, esse

tipo de trabalho é raro, e “[...] conseguir um nível de vida decente pelo trabalho manual tornou-se praticamente impossível” (SCHUMACHER, 1983, p. 84). Considerando o pensamento de Tomás de Aquino, que define o ser humano como ser dotado de mãos e cérebro, Schumacher (1983) argumenta que parte da neurose humana é devida ao fato do trabalho, no contexto da técnica moderna, não atender aos anseios humanos de trabalho criativo, útil e produzido com suas mãos e com seu cérebro. Schumacher (1983) ainda complementa:

Hoje, uma pessoa tem de ser rica para poder desfrutar dessas coisas simples, desse enorme luxo; terá que dispor de espaço e de boas ferramentas; ter bastante sorte para encontrar um bom professor; e contar com bastante tempo livre para aprender e praticar (SCHUMACHER, 1983, p. 84).

Observa-se que a técnica moderna expropriou o ser humano do trabalho manual e inventivo, em que ele se sente pleno, e proporcionou um trabalho repetitivo, fragmentado, que, na maioria das vezes, não é apreciado. Com o desenvolvimento decorrente da técnica para atender a orientação para o crescimento, ocorreram alterações significativas no modo de trabalho tradicional: o fim da autonomia do trabalhador, em razão da perda do controle e conhecimento de todo o processo de produção, e, também, a diminuição ou quase desaparecimento da economia de subsistência. Sobre o trabalhador como mercadoria, Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012) comentam:

Condicionalizada pela remuneração assalariada, a dedicação exclusiva à tarefa fragmentada e especializada imposta pela organização fabril e o modo de produção capitalista, além de sujeitar a produção de bens ao critério do valor de troca, arremataram de vez a economia de subsistência, uma vez que o trabalhador ficou impedido de produzir os próprios bens de uso, que passaram a ser adquiridos exclusivamente pela renda advinda da venda de sua força de trabalho (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012, p. 576).

Diante do crescimento infinito, que segue a lógica de acumulação de capital, o modo produção baseado na máxima eficiência técnica atende aos requisitos de produzir cada vez mais e com os custos cada vez menores. Desta forma a técnica relaciona-se com o modo de trabalho dominante, ocasionando prejuízos na saúde física e mental do trabalhador, a precarização das condições de trabalho, impasse nas condições econômicas e de sobrevivência, além das questões de degradação ambiental. Paradoxalmente, os artífices defendem valores que conflitam com o crescimento e a eficiência, como a paixão pela qualidade, tradição, habilidade

manual, produção em pequena escala e envolvimento humano. As consequências da dominação da técnica, no contexto das relações de produção e de troca econômica contemporânea, criam um cenário que exige do trabalhador artífice esforços para manter as características do seu ofício e permanecer atuante no mercado. Para melhor entendimento, na próxima seção, serão apresentados o histórico, as características, os limites do trabalho artífice e alguns estudos que apontam possíveis caminhos para o artesão lidar com as dificuldades de subsistir no contexto da lógica dominante.

## **2.2 O trabalho artífice**

Esta seção apresenta o histórico e as características do trabalho artífice, conforme identificado por Sennett (2019), como o impulso humano de fazer um trabalho bem feito para a simples realização pessoal, sendo importante enfatizar que não está no escopo desta pesquisa apresentar (exaurir) discussões sobre as definições conceituais de artesanato.

### **2.2.1 Histórico do trabalho artífice**

A narrativa da produção artesanal se confunde com a história do próprio homem, dado que se inicia quando o ser humano começa a desenvolver artefatos com suas próprias mãos para garantir sua sobrevivência e seu bem estar. De acordo com Sennett (2019), na Idade Média, o local de trabalho do artífice era chamado de oficina. Era a própria casa dos artífices, onde dormiam, comiam e criavam os filhos. A leitura histórica da oficina é importante, dado que mostra como as pessoas eram mantidas unidas e coesas. No início, as pessoas eram unidas pela religião e pelo ritual. A autoridade do artífice medieval estava ancorada no fato de ser cristão:

Era importante tanto para os teólogos quanto para o leigo que Cristo fosse filho de um carpinteiro, servindo as origens humildes de Deus para mandar um sinal sobre a universalidade dessa mensagem. Agostinho considerou Adão e Eva ‘felizes por trabalharem num jardim. (...) Existe acaso visão mais maravilhosa que a sementeira, o plantio de mudas, os transplantes de arbustos?’ A religião abraçou o trabalho do artífice, além disso, porque esse labor podia fazer frente à propensão humana para a autodestruição (SENNETT, 2019, p. 60 – 61).

Formalmente, a oficina era um esforço de produção permeado por questões de hierarquia e autoridade. A habilidade do mestre lhe conferia o direito de mandar e a oportunidade de aprender conferia ao aprendiz a honra de obedecer. A oficina

correspondia a uma instituição social na qual a autoridade era definida pela capacitação pessoal e não por contratos no papel (SENNETT, 2019). A oficina situada no pré-capitalismo abrigava elementos do trabalho técnico, contudo, seu propósito não era tecnicista; a produção era permeada por outros preceitos fermentados dentro do contexto familiar, em que as relações de trabalho são diferentes do ambiente fabril.

Sennett (2019) ilustra que as oficinas criam uma união entre as pessoas através dos rituais do trabalho, tanto no passado como no presente, por meio de troca de informações, de ensino e até do simples cafezinho compartilhado no corredor. Durante a construção de uma catedral na Idade Média, o trabalho do artífice caminhava lentamente, resultado de um esforço coletivo. O conhecimento nascia a partir de gestos, que se transformavam em princípios absorvidos no processo, e, passados à geração seguinte. Logo, o ourives medieval ganhava reconhecimento do seu trabalho por meio de rituais comunitários, em que mostrava o quão cuidadoso era o seu processo. O artesanato medieval era reconhecido pela oficina onde foi feito, visto que nas guildas não eram enfatizadas as aptidões pessoais, mas, sim, o esforço coletivo (SENNETT, 2019).

No Renascimento, a identificação de quem fez o trabalho tornou-se importante, pois o valor de trabalho passou a residir na sua originalidade. O artista buscava dotar sua obra de originalidade, situando-se então em posição mais autônoma na sociedade que o artífice, de modo a propiciar caminhos diferentes para o artista e para o artífice. Ainda conforme Sennett (2019),

O conceito de 'originalidade' remonta a uma palavra grega, *poesis*, que era utilizada por Platão e outros para designar 'algo onde antes nada havia'. A originalidade é um marcador do tempo; denota o súbito surgimento de alguma coisa onde antes não havia nada, e, pelo fato de algo de repente passar a existir, suscita em nós sentimentos de admiração e espanto (SENNETT, 2019, p. 75).

A separação entre artista e artífice no Renascimento alterou a relação entre mestre e aprendiz, dando início à fragmentação do espaço social da oficina (SENNETT, 2019). A comparação entre arte e trabalho artífice, dessa maneira, remete à ideia de arte ser uma obra única ou singular e, trabalho artífice, as práticas coletivas e contínuas. Historicamente, a questão da originalidade traça limite na vida da oficina em longo prazo, pois a transferência do saber tornou-se complexa devido à originalidade e peculiaridade do Mestre.

Considerando os dias de hoje, é possível fazer uma analogia da oficina com um laboratório científico ou, até mesmo, com um estúdio de artes: embora o aluno conheça a teoria e os procedimentos, é difícil para o professor ou pesquisador transmitir a curiosidade e a desconfiança e, também, explicar a intuição decorrente da experiência (SENNETT, 2019). O conhecimento prático, caracterizado como saber-fazer, relaciona-se àquilo que o artesão sabe com o corpo e aprende durante a prática. O Mestre, nesse contexto, configura a sua oficina no sentido de criar uma dinâmica de absorção do conhecimento implícito, não transmitido em palavras, e praticado por muitas vezes em gestos cotidianos até se transformarem em hábito. Portanto, com a morte do Mestre, a totalidade do seu trabalho não pode ser recuperada (SENNETT, 2019). Sennett (2019) ainda avalia a diferença do artífice que trabalha, por exemplo, na construção de uma catedral, onde seu trabalho flui no sentido de completar, acrescentar um tijolo de forma simbólica. Já para o artífice *luthier*, esta ação pode se tornar frustrante, na medida em que, nesse caso, é preciso superar o próprio mestre. Neste contexto, destaca-se a questão: como superar a originalidade de alguém? Surge, então, a ideia da busca pela própria identidade na produção artífice (SENNETT, 2019). Na sequência do percurso histórico da oficina, a originalidade torna-se o ingrediente essencial. Na prática, o conceito de originalidade se transforma em uma nova forma de autoridade: “[...] uma autoridade frequentemente efêmera e silenciosa” (SENNETT, 2019, p. 85). Ademais, Sennett (2019) reflete que o conflito entre autonomia e autoridade encontrado na modernidade, na oficina do artífice, esgota-se.

Sennett (2019) expõe que o que mais preocupava os autores do Iluminismo era a influência da máquina na produção; alguns argumentavam que a superioridade das máquinas não deveria ser motivo de preocupação, enquanto outros defendiam a ideia de progresso e aperfeiçoamento racional. Havia também aqueles autores que pensavam no modelo homem e máquina, entretanto, com foco no ser humano, enfatizando suas virtudes que não podem ser reproduzidas pelas máquinas. Como consequência, a oficina tomou várias formas podendo, em alguns casos, ser considerada etapa intermediária para a fábrica. Sennett (2019) relata que, em 1741, a seda fabricada na França não era de qualidade uniforme, o que motivou o desenvolvimento de uma máquina de tecelagem, resultando em um produto de melhor acabamento. Tem-se aí o início da preocupação da substituição do artífice pela máquina e a percepção sobre os limites humanos.

Entre 1751 e 1772, nas páginas da Enciclopédia de Diderot, foram descritos o modo de fazer, bem como aprimorar do trabalho artífice por palavras e imagens, criando uma documentação do ofício. Com essa obra, o artífice se destacou como símbolo do Iluminismo (SENNETT, 2019). Sennett (2019) explica que a Enciclopédia sustenta o trabalho artífice como símbolo do Iluminismo, visto que admite as atividades manuais com o mesmo valor que o trabalho mental. Na produção da Enciclopédia, ficou evidente a questão do conhecimento tácito do artífice, que sabe fazer algo, todavia, não foi capaz de descrevê-lo em palavras. A solução encontrada foi a produção de textos com ilustrações.

A consolidação do moderno sistema econômico, por volta de 1850, confirmou a tendência de substituição da mão de obra, especializada e onerosa, do trabalhador artífice por máquinas. Na indústria moderna, os trabalhadores qualificados não participam da criação das máquinas, apenas convivem com elas, tornando-se vulneráveis. Arendt (2007) argumenta que o trabalho artífice é indispensável somente no projeto e na confecção do modelo, antes de iniciar a produção em massa. A autora ainda complementa que a produção em massa é possível graças à substituição de trabalhadores e da especialização por operários e pela divisão do labor. Ocorre uma inversão da relação entre qualidade e quantidade, criando um novo problema: o desperdício.

A era industrial revelou infinidade de produtos de consumo, como roupas, utensílios domésticos, livros, jornais e máquinas. A questão do desperdício fica evidente em produtos que são descartados muito antes de concluir sua vida útil (SENNETT, 2019). Para Arendt (2007), a Revolução Industrial foi um acontecimento divisor, uma vez que a produção artífice foi substituída pelo labor, e os produtos, que antes eram objetos de uso, transformaram-se em objetos para serem consumidos, na medida em que “sua mera abundância os transforma em bens de consumo” (ARENDR, 2007, p. 138). Na explicação da filósofa:

Em nossa necessidade de substituir cada vez mais depressa as coisas mundanas que nos rodeiam; já não podemos nos dar ao luxo de usá-las, de respeitar e preservar sua inerente durabilidade; temos que consumir, devorar, por assim dizer, nossas casas, nossos móveis, nossos carros, como se estes fossem as ‘boas coisas’ da natureza que se deteriorariam se não fossem logo trazidas para o ciclo infindável do metabolismo do homem com a natureza (ARENDR, 2007, p. 138).



Marcada pelo consumismo, a contemporaneidade se traduz pela máxima eficiência, em que a economia de tempo e de recursos maximiza a produção e reduz custos. A eficiência das fábricas e o baixo custo de produção em grande escala deram às fábricas um potencial de produção que uma oficina artesanal jamais alcançaria (HERNANDES, 2016).

Na dinâmica do capitalismo industrial, surge a figura do designer como mediador entre o artesão e a lógica dominante: “[...] o design, em alguma medida, acabou invadindo o espaço tanto da arte quanto do artesanato, configurando a era da reprodutibilidade técnica” (DE FIGUEIREDO; MARQUESAN, 2014, p. 129). A Revolução Industrial e as suas tecnologias impactaram não só os meios de trabalho, como a produção artística e a relação com a arte. Rocha (2019) pondera que o design é uma atividade multidisciplinar que transita por vários saberes, possibilitando articular o seu exercício com as mudanças no modo de produção e os avanços tecnológicos. Para o autor, quando a prática do designer dialoga com o ofício artesanal, este aproxima-se do ‘fazer é pensar’, proporcionando papel mais humanizado. Neste sentido, o designer transita entre a produção industrial e a artesanal, personificando o designer-artesão que, em essência, simboliza a união entre teoria e prática; ou ainda de arte e técnica. Rocha (2019) ainda argumenta que as fronteiras (ou limites) entre os campos do designer e do artesão não são claras e bem definidas (linhas borradas), pois o design enquanto âmbito da produção artificial é redefinido constantemente por novos contextos sociais, econômicos e tecnológicos. O *designer* ressignificou a produção industrial contribuindo para o caráter fetichista de certas mercadorias, de modo a agregar valor aos artefatos oriundos de produção em massa. A industrialização modificou todos os aspectos da vida, alterando as relações das pessoas com aquilo que produzem e o valor que atribuem ao trabalho (DE FIGUEIREDO; MARQUESAN, 2014).

Além da relação com design, a trajetória do ofício artesanal abrange também um vínculo com o mercado de luxo. Lipovetsky (2005) menciona que, até a metade do século XIX, o luxo tinha uma referência aristocrática e artesanal. Considerando que a partir do renascimento os artistas eram prestigiados, os artesãos, por outro lado, eram na maioria desconhecidos. Eles (os artesãos) trabalhavam conforme encomenda e a critério da demanda do cliente, sendo o valor do trabalho menor quando comparado com o valor do material. O autor utiliza o exemplo da alta costura para explicar que, na segunda metade do século XIX, essa lógica muda. Neste

momento, os costureiros deixam de ter a função submetida ao cliente e passam a ter a imagem de criadores de moda: a alta costura parisiense passa a produzir artigos não somente relacionados à nobreza dos materiais usados, mas também ao nome do costureiro, o artesão. Os modelos são criados de forma livre e independente e não mais subordinados ao gosto do cliente. Tem-se um produto de alta qualidade, ligado a um nome que vai compor a marca. O nome de um criador de prestígio que valida o seu produto no mercado é uma das primeiras características do universo dos produtos de luxo (LIPOVETSKY, 2005).

Posteriormente, a indústria do luxo adotou a lógica industrial, no entanto, utiliza a imagem de produção artesanal para promover seus produtos. Roux (2005) comenta que o produtivismo ‘popularizou’ o luxo buscando alcançar compradores ocasionais e disponibilizando produtos específicos para satisfação da parcela mais abonada dos novos consumidores. De acordo com Lipovetsky (2005, p. 44), “[...] o feito à mão, o sob medida, a qualidade e não a quantidade, o *savoir-faire* [...]” e o nome do artesão permitem que o seu produto ingresse no mercado de luxo. Ainda segundo o Lipovetsky (2004, p. 90), o consumo de produtos com esses atributos toca o consumidor, porquanto o “[...] ‘autêntico’ tem sobre nossas sensibilidades um efeito tranquilizador: os produtos ‘à moda antiga’, associados a um imaginário de proximidade, de convivialidade, de ‘bons e velhos tempos’ [...]”, associados ao artesão e ao amor ao ofício, vem afastar a preocupação dos novos consumidores, desconfiados da industrialização.

Enquanto a alta costura, através do uso de máquinas, valida a combinação de artesanal e industrial, favorece o aparecimento de um ‘semiluxo’, com preço mais baixo, endereçado à classe média. Assim, uma forma de democratização do luxo ocorre com a difusão da cópia, do neoantigo, e compensando a impessoalidade com excessos, sinalizando o *kitsch* como estilo de vida burguês. Se antes o luxo era reservado à burguesia rica, progressivamente, ele se aproxima de um número maior de consumidores quando os grandes grupos passam a usar ferramentas de marketing no intuito de tornar o luxo mais acessível. Na sequência, o luxo constrói-se através de um mercado diferenciado, pautado pela hierarquia e diversificação, em que existe simultaneamente o luxo de exceção, o intermediário e o acessível (LIPOVETSKY, 2005). A mudança evidencia-se pelo fato de que antes o luxo era um espaço fechado e depois tende a seguir a hipermediatização, acompanhado pela expansão da falsificação.

Para Lipovetsky (2005, p. 16), o universo do luxo é dominado por duas tendências: “[...] uma banaliza o acesso ao luxo e o desmistifica, a outra reproduz o poder de sonho e de atração pelas políticas de preço e imagem.” Dessa forma, no contexto atual, tem-se o tempo do luxo-marketing, que é baseado na lógica de mercado, em que criação e busca pelo alto lucro são inseparáveis. Diante da procura por expansão e da forte concorrência, o mercado de luxo tende a seguir algumas estratégias observáveis nos mercados de massa. Então, a cultura contemporânea do luxo é reorganizada por elementos de individualização, emocionalização e democratização. Roux (2005) comenta que as marcas de luxo recorrem a benefícios ditos ‘experenciais’, que induzem no cliente emoções fortes e excepcionais e devem justificar seu valor agregado por legitimidade e identidade. Quanto ao marketing de luxo, este deve contribuir para destacar sedução, emoções, prazer e estética, isto é, “[...] fazer experimentar e sentir uma emoção, fazer partilhar valores comuns e não apenas salientar benefícios [...]” (ROUX, 2005, p. 137). Seguramente, o lugar e o papel do marketing contemporâneo variam de acordo com setores, no entanto, a sua função é comum e objetiva tanto o exame da identidade da marca, dos comportamentos, e aspirações dos consumidores, como também os resultados das vendas e o posicionamento dos concorrentes.

### 2.2.2 Características do trabalho artífice

O trabalho artífice, para Sennett (2019), estabelece comunicação entre mão e cabeça, de forma que fazer é pensar. A perícia artesanal é caracterizada por práticas concretas e ideias, criando ritmo entre percepção e solução de problemas, transformando-se em grande coordenação corporal e mental. Esse trabalho ritmado resulta na busca por um padrão de excelência ou uma vontade de fazer alguma coisa bem feita para satisfazer a simples realização pessoal.

A experiência artesanal é formada por técnicas manuais associadas ao uso de ferramentas simples. O emprego do termo ‘técnica’ para a perícia artesanal corresponde ao fato de fazer e aprimorar o modo de fazer, resultando em maestria. Sennett (2019, p.151) diz que “[...] a técnica estará sempre intimamente ligada à expressão”. Portanto, a técnica, para o artesão, não é um fim, conforme a definição de Ellul (1968), mas um meio para atender o padrão de excelência. Como também argumentado no estudo de Oliveira, Cavedon e De Figueiredo (2012, p. 152), (a

técnica) “[...] é mais um meio para auxiliar na capacidade de criar, ajudando a consolidar o processo manual de produção dos artesãos”.

O desejo do artífice de fazer um bom trabalho é um fator de grande importância que distingue a produção artesanal da produção voltada para a lógica dominante (máxima eficiência). O impulso para a realização de um bom trabalho pode proporcionar às pessoas o sentimento de vocação. Segundo Sennett (2019), todo o ser humano tem aproximadamente as mesmas capacidades básicas que o permite tornar-se um bom artífice, sendo que a motivação e o anseio pela qualidade é que o orienta para caminhos diferentes na vida. A busca pela qualidade pode se converter em energia obsessiva investida na produção de um objeto. É preciso que o artífice aprenda a usar bem tal energia, pois é preocupante quando o ‘bom’ e o ‘não-suficiente-bom’ se tornam inseparáveis, visto que esta associação pode funcionar como um fiscal intransigente. O lado negativo da obsessão, na psicologia acadêmica chamada de perfeccionismo, designa pessoas que competem consigo mesmas, de maneira que nada é suficientemente bom. Sennett (2019) comenta sobre a maneira de gerir a obsessão: o bom artífice deve ter um esboço passível de evolução do seu projeto, considerar possíveis contingências e limitações proveitosamente, aceitar certo grau de incompletude no objeto e saber identificar quando é o momento de parar, visto que persistir na atividade pode ser contraproducente. Por conseguinte, deve gerir a obsessão no próprio processo de produção, moderando-a sempre que necessário. Um aspecto positivo da obsessão é a narrativa continuada, que se refere à maneira como as pessoas são levadas a produzir em abundância. Sennett (2019) utiliza o conceito de ‘vocação’ de Max Weber para tratar da narrativa continuada: trata-se de uma gradual acumulação de conhecimento e capacitação ressonante com uma convicção crescente de estar destinado a fazer determinada coisa (SENNETT, 2019).

De forma a evidenciar que a qualidade do trabalho das mãos é fazer pensar, Sennett (2019) faz analogia quanto ao uso da ferramenta CAD e o desenho à mão: quando um projeto é trabalhado à mão, o seu conceito fica imbuído na mente. Primeiro, é feito um esboço, segundo, o desenho é traçado e, terceiro, o modelo é construído para se aproximar da realidade. Essa dinâmica segue a lógica do trabalho ritmado do artesão, que é percepção e solução de problemas, isto é, pensar e fazer. Logo, ocorre um amadurecimento das ideias e um envolvimento profundo do projetista com o projeto, devido ao processo de cristalização e depuração pelas

mãos do projetista. Quando o desenho é desenvolvido no computador, os algoritmos fazem o trabalho por meio da lógica, sem a reflexão causada pela circularidade do pensamento artesão. Logo, um projeto desenvolvido com uso do CAD pode não gerar o vínculo entre projetista e projeto necessário para a compreensão da resposta dada pelo computador. Ou seja, o uso de uma tecnologia como o CAD evidencia a separação da cabeça e da mão, ocasionando um empobrecimento das capacidades cognitivas, pelo fato de que suprime o desenvolvimento da capacitação gerado pela prática decorrente do treinamento da mão na massa (SENNETT, 2019).

Em termos históricos, na civilização ocidental, a suposta superioridade da cabeça sobre a mão é originada pelo conceito de que a matéria se decompõe e as teorias perduram. Essa é uma das explicações e está baseada no desejo de algo mais duradouro. Em oposição à moderna ciência da evolução, a crença antiga dizia que todo processo natural encaminha-se no sentido da decadência, voltando ao estado original dos quatro elementos da natureza (SENNETT, 2019). Contudo, Sennett (2019) argumenta que embora os objetos físicos se deterioreem, sua forma ou ideia perdura também.

Ponderando a primordialidade da mão na execução do trabalho artífice, Sennett (2019) discorre sobre o uso da 'mão inteligente', ou seja, sobre a coordenação entre a mão, o olho e o cérebro na atividade, de modo que o artífice é absorvido, não mais consciente de si mesmo, ele entra em extrema sintonia com a peça que está produzindo. Diante disso, “[...] Tornamo-nos aquilo em que trabalhamos” (SENNETT, 2019, p. 176). É necessário que ocorra o que o autor chama de 'antecipação corpórea' que, em outros termos, consiste na previsão do que o material deve transformar-se em sua próxima etapa evolutiva como, por exemplo: aos olhos do músico, o regente aparece à frente indicando o som.

Essa capacidade de antecipação, que mantém o artífice alerta, quando associada à prática que se verifica na repetição, constitui a ideia da unidade entre a cabeça e a mão. Considerando essa ideia, Erik Erikson (apud SENNETT, 2019) argumenta que o diálogo entre o artífice e os materiais tem origem na infância, com as brincadeiras. Nos jogos infantis, as crianças devem colaborar com as regras, fato que permite a repetição do jogo, preparando o caminho para experiências de prática, fazendo um procedimento várias vezes. Nos jogos, as crianças aprendem também a dinâmica de modificar as regras e suas consequências, como no caso de uma técnica artífice que pode ser alterada ou aperfeiçoada. A prática artesanal, assim

como o jogo, contribui com o aprendizado, conforme aumenta a complexidade ocorre o desenvolvimento das capacidades cognitivas. Sennett (2019) empresta de Johan Huizinga o conceito de *Homo Ludens* para fazer uma analogia entre jogo e perícia artesanal, destacando que ambos ocorrem numa dinâmica de respeito às regras e curiosidade. Elementos do jogo, como habilidade construída pela repetição, aprendizagem pelo erro, o acaso e o imprevisto, além das regras e necessidade de disciplina também formam a competência artífice. A habilidade manual do artífice se fundamenta no movimento corporal, em que o corpo está sempre engajado no trabalho e a sua subjetividade é materializada no seu produto. Através do conhecimento profundo do material, da intimidade com a ferramenta e da sua habilidade manual, o artífice dá forma ao seu objeto de trabalho. Mesmo com o uso de ferramentas, as mãos desempenham um papel central neste trabalho, pois o movimento e a sensibilidade tátil estão ligados ao cérebro. A percepção do mundo pelas mãos alcança dimensão corporal. De acordo com Faria (2022), no contexto da fenomenologia crítica, o corpo funciona como uma espécie de órgão da percepção e da consciência na qual a pessoa se relaciona com o mundo.

A base da perícia artesanal é composta por três habilidades essenciais: a capacidade de localizar, questionar e abrir. A capacidade de localizar relaciona-se à estimulação sensorial de perceber onde está acontecendo algo importante. Para o ourives, por exemplo, está na ponta dos dedos. Nesse sentido, questionar é a demanda de investigar o ponto de localização, o cérebro em reflexão examina as alternativas do seu circuito. Em termos neurais, ocorre uma experiência que mantém em suspenso a ação, enquanto os possíveis resultados são questionados. Esta correspondência é observada por Sennett (2019), conforme texto a seguir:

O carpinteiro avalia a textura específica de um pedaço de madeira, em busca de detalhes; revira a madeira de um lado e de outro, tentando imaginar como o padrão evidenciado na superfície pode refletir a estrutura por baixo dela; decide que a textura pode ser revelada se usar um solvente de metal, em vez do habitual verniz de madeira. Para mobilizar essas capacidades, o cérebro precisa processar paralelamente informações visuais, auditivas, táteis e de linguagem simbólica (SENNETT, 2009, p. 276).

A capacidade de abrir uma questão segue saltos intuitivos e depende da capacidade de aproximar domínios distintos e manter o conhecimento tácito no salto entre eles. Aqui, o 'abrir' é pleno e carrega o sentido de estar aberto à perspectiva de fazer as coisas de maneira diferente, uma mudança de hábito.

Conforme exposto anteriormente, no histórico do trabalho artífice (Seção 2.2.1), o trabalhador artífice precisou lidar com várias questões ao longo do tempo, para manter o seu ofício. Na oficina Medieval, estava presente a associação de elementos desiguais, representados pelo mestre e o aprendiz. Durante o Renascimento, a separação entre arte e artesanato alterou a relação social entre mestre e aprendiz, de modo que o aprendizado se transformava em prática original e, como consequência, o espaço social da oficina se fragmentou. Com a Revolução Industrial, o artífice buscou simultaneamente uma compreensão humana da máquina e uma visão clara de si mesmo frente à ascendência da máquina. Diante dessa perspectiva histórica, Sennett comenta:

Desde as origens da civilização clássica, os artífices são incompreendidos. O que lhes permitiu ir em frente, do ponto de vista humano, foi a fé no trabalho e o envolvimento com seus materiais (SENNETT, 2009, p.149).

O envolvimento com os materiais é uma das características do trabalho artífice, de modo que Sennett (2019) afirma que todos os artífices têm consciência material e que, diante da curiosidade do artífice frente à matéria prima disponível, a consciência material orienta seus esforços no sentido de fazer um bom trabalho. O artífice investe sua atenção em coisas que pode modificar, ou seja, sua relação com o material deve ser pautada pela curiosidade. A consciência material foi se modificando com o tempo, assumindo as seguintes formas: metamorfose, presença e antropomorfose. Esse movimento da consciência material, embora apoiasse o artífice, não assegurava a sua prosperidade financeira.

A metamorfose está relacionada com a mudança no processo, como, por exemplo, o trabalho com argila, que mudou da bandeja fixa para o disco giratório. A presença caracteriza-se pela marca do artífice impressa no produto enquanto a antropomorfose se revela quando qualidades humanas são atribuídas às coisas inanimadas (SENNETT, 2019). Sennett (2019, p.139) ainda complementa que “essa linguagem humanizadora deu origem, por sua vez, a um dos grandes dualismos da moderna consciência dos materiais: o contraste entre a naturalidade e o artificialismo”. O autor discorre sobre a antropomorfose do tijolo: o tijolo ‘honesto’ corresponde ao bloco de argila de qualidade ética.

Historicamente, a produção artesanal de tijolo foi se modificando, sendo possível distingui-lo pela procedência da argila e pelas variações nas práticas de cozimento, de jeito que era possível dizer que um prédio tinha ‘pele de vários

matizes' ou uma 'cabeleira reluzente' sucedendo uma metáfora. Com o intuito de avaliar o tijolo, manifestou-se a metáfora de caráter ético, de modo que 'honestidade', nesse exemplo, remete a uma fachada composta de tijolos provenientes do mesmo forno e expostos, isto é, sem 'maquiagem', natural.

Na era industrial, a máquina, além de produzir em série e impossibilitar a percepção de variações, também simulava certas qualidades do 'tijolo honesto'. Nesse sentido, o despertar da consciência material pode acontecer por meio da alteração, da marcação ou da identificação dos materiais com o próprio ser humano (SENNETT, 2019).

Na atualidade, o trabalhador artífice não faz uso exclusivamente de técnicas manuais. O mestre artesão utiliza ferramentas encontradas no mercado, todavia, adapta essas ferramentas às suas necessidades produtivas. As habilidades são aprendidas pela transmissão da tradição e também pela educação formal. O trabalho dos mestres vai além da produção e engloba a comercialização e a relação com a comunidade e os seus consumidores. Para garantir a qualidade dos produtos artesanais, o saber-fazer do mestre artesão é indispensável em todas as etapas da produção, desde a concepção do produto e escolha de fornecedores. Ademais, o mestre ocupa uma posição estratégica na comercialização de seus produtos, porque acompanha se o nível de qualidade de seu produto é valorizado pelos consumidores (GRANDE *et al.*, 2012).

Com a expansão do acesso à internet, as mídias sociais tornaram-se recurso para o trabalhador artífice, contribuindo para interação entre artífice e comunidade. Dana e Salamzadeh (2021) relatam que as plataformas de mídia social servem de ferramentas úteis para os artesãos empreendedores promoverem seus trabalhos e aumentarem exposição, reputação e vendas. O uso das plataformas de mídia social é explorado em três níveis:

- 1) Individual: para construir e desenvolver sua marca e seu *status* social, comunicar com seus seguidores, acompanhar seus seguidores, compartilhar seus trabalhos criativos e vender seus produtos;
- 2) Empresarial: para compor a imagem da sua marca e criar valor, para aumentar a presença na Web e expandir o marketing, posicionar o seu produto em mercados potenciais e criar novas tendências;



- 3) Socioambiental: para cumprir a responsabilidade social, comunicar trabalhos criativos à sociedade e fortalecer os aspectos culturais de seus trabalhos criativos.

Diante do uso de plataformas de mídia social, artesãos podem aumentar o número de compradores e fazer uso de técnicas de publicidade gratuitas ou relativamente baratas. O uso de plataformas de mídia social é afetado por questões como nível de alfabetização do artesão, alfabetização midiática, nível de acesso à internet, novas tecnologias e seu público, entre outros fatores. Outrossim, os artesãos precisam administrar o seu tempo gasto entre a sua produção artesanal e a inserção de novos conteúdos nas plataformas de mídia social (DANA; SALAMZADEH, 2021). Segundo o estudo de Foster *et al.* (2017), realizado no Reino Unido (UK) com cervejarias artesanais, o uso de mídias sociais cria uma narrativa comunitária que envolve produtor e consumidor em torno de um produto e de seus valores. As cervejarias artesanais operam uma economia de compartilhamento flexível, em que trabalho, conhecimento e recursos são compartilhados, geralmente, com um diálogo iniciado nas mídias sociais.

O trabalho artífice, como apresentado, é caracterizado pelo fazer manual associado ao pensar, compondo um ritmo de produzir e aprimorar. Dotado de consciência material, o trabalhador artífice trabalha segundo padrões de excelência, motivado pelo simples fato de fazer algo bem feito para sua realização pessoal. As características que definem o trabalho artífice, entretanto, estabelecem alguns limites a esse modo de produção, que serão apresentados em discussão na próxima seção.

### 2.2.3 Limites do trabalho artífice

Alguns estudos indicam que o modo de trabalho artífice é desenhado por uma série de limites, que são definidos por condições corpóreas, mas também por outros fatores relacionados a características intrínsecas do ofício artífice, como, por exemplo, valores substantivos (ADVERSI, 2018; ADVERSI; SEIFERT, 2022; BENITES, 2019; HERNANDES, 2016; KOLACHNEK, 2020;).

O trabalho artífice está sujeito aos limites à máxima eficiência técnica produtiva de diferentes dimensões. Em concordância com Benites (2019), as características do trabalho artífice são integradas por limites que compõem a essência desse modo de trabalho. De acordo com a pesquisa de Hernandez (2016),

o limite físico tem caráter intrínseco ao fazer artífice, porquanto esse modo de trabalho apresenta dependência da habilidade manual e está relacionado às características e aos limites naturais do corpo humano, como estrutura muscular, preparo físico, condições de saúde, entre outras. Fatores como fadiga, cansaço, sono também interferem na produção artífice.

A 'Teoria Substantiva do Limite Artesanal', proposta por Hernandez (2016), discute a relação entre o trabalho artífice e o crescimento organizacional. O autor evidencia que a dinâmica do modo de trabalho artífice possui características intrínsecas que conferem destaque ao seu produto, porém, são limitadoras do crescimento da organização. Para o estudioso, o trabalho artífice não concorda com a lógica de crescimento econômico sem limites, visto que, nesse modo de trabalho, o artífice ocupa posição de centralidade, detém o controle das suas ações e atividades. O próprio artífice determina o ritmo e o alcance da sua produção, segundo seus valores de vida e objetivos de negócio, estabelecendo assim limites.

Para Hernandez (2016), embora a organização caracterizada pelo trabalho artesanal seja pressionada pela lógica do crescimento ilimitado, sua resposta não é necessariamente o atendimento desta demanda. Observa-se a possibilidade de descaracterização da organização como artífice, caso aconteça um alinhamento da organização artífice à lógica do crescimento. O autor questiona a noção comum de limites, em que o desenvolvimento humano só ocorre com a superação deles. Para ele, é possível considerar a noção de convivência harmoniosa com os limites, sejam do corpo, da tradição ou da natureza.

Os limites técnicos e os limites impostos por fatores da natureza foram identificados no estudo de Benites (2019), por meio da análise de dados empíricos. Os limites de ordem técnica incluem tanto os aspectos físicos e/ou químicos dos materiais usados quanto os processos produtivos em si. O limite de ordem natural é exemplificado pelo pesquisador com a descrição do processo de produção artífice de carteiras de couro de um dos entrevistados: o material é cortado, dobrado, colado e costurado à mão; no entanto, antes da costura, é necessário esperar cerca de 2 horas para a cura completa da cola. Esse tempo empregado na cura da cola deve ser respeitado para manter a qualidade final do produto, podendo representar um limite. De forma semelhante, a costura à mão também representa um limite relacionado à manualidade, que promove a busca pelo aperfeiçoamento (BENITES, 2019).

A existência de limites que definem o modo de produção artífice não é necessariamente um demérito, contudo, pode ser uma virtude que determina condições favoráveis e motivadoras ao artífice. As virtudes do trabalho artífice derivam da prática da produção artífice, conforme sugere o resultado da pesquisa de Benites (2019). As virtudes propostas são:

- O reconhecimento: trata-se de uma nova dimensão obtida pelo estudo, que reconhece dois aspectos, um reconhecimento afetivo e emocional e um reconhecimento substantivo pelo produto, que está relacionado à percepção do cliente; onde ambos causam orgulho ao artífice. Tais argumentos vão além do reconhecimento proposto por Sennett (2019): o do autor que se reconhece na sua obra.
- A autonomia: o artífice possui o controle das suas operações e se envolve em todas as etapas da produção. Essa condição proporciona a liberdade de escolha quanto ao que é importante para o seu negócio e gera satisfação ao artífice, pela ausência de rotina e pela possibilidade de expressar sua criatividade.
- A comunidade de aprendizagem: em oposição ao sistema de capacitação profissional industrial, característico da lógica dominante, a aprendizagem artífice é constante e sua habilidade vai aprimorando gradativamente conforme avança na prática do seu ofício. Além da forma de aprendizagem apresentada por Sennett (2019), mestre e aprendiz, o estudo revelou que existe troca de informações e conhecimentos entre artífices contemporâneos, que contribui para o desenvolvimento profissional do artífice.

As virtudes presentes no trabalho artífice favorecem o sentimento de orgulho perante o trabalho realizado, a motivação, a realização pessoal e a possibilidade de aprendizado e de aprimoramento contínuo. A próxima seção considera alguns casos de artesãos e suas soluções para manterem os atributos do seu ofício no contexto contemporâneo.

#### 2.2.4 O trabalho artífice na atualidade

Nesta seção, apresentam-se alguns estudos que investigaram o ofício artífice e apontaram aspectos relevantes acerca de como artesãos, localizados em diferentes cenários socioeconômicos e culturais, respondem às tensões entre seu

modo de trabalho e a lógica dominante. Inicialmente, comenta-se sobre um estudo realizado na Suécia, a respeito da produção artesanal de alimentos. Na sequência, cita-se um estudo feito nos Estados Unidos, que explora como empreendedores artesãos, de ramos como alimentos, bebidas e sabonetes/produtos cosméticos, reagem à demanda pelo crescimento.

Partindo-se para o contexto brasileiro, apresenta-se um estudo baseado na produção de cerveja e cachaça artesanal, que busca elementos que conferem ao produto seu caráter artesanal em um cenário em que predomina a produção industrializada em grande escala. Considerando a diversidade cultural do Brasil, comenta-se a respeito de uma pesquisa realizada no Rio Grande do Sul, sobre os produtos artesanais e simbólicos do gaúcho, e outra no Pará, quanto à produção artesanal de brinquedos de Miriti. Finalmente, têm-se dois casos no contexto das feiras urbanas: a Feira de Arte, Artesanato e Produtores de Variedades de Belo Horizonte e a Feira do Largo da Ordem em Curitiba.

Segundo estudo de Lindbergh e Schwartz (2021), feito em regiões rurais da Suécia sobre a produção artesanal de alimentos, os empreendedores locais respondem às tensões entre a lógica do artesanato em pequena escala e o crescimento do negócio combinando e misturando partes das duas lógicas, em colaboração com os fornecedores de matérias-primas. Um dos casos apresentados no estudo é o negócio da charcutaria que, na impossibilidade de aumentar a suinocultura própria, compra carne de suinicultores locais. A carne dos fornecedores locais é produzida de modo convencional, porém, o produtor mantém a fachada de produção artesanal, tornando evidente o diálogo com a tensão existente entre a lógica de produção artesanal e a lógica de crescimento (LINDBERGH; SCHWARTZ, 2021).

Cabe destacar que Lindbergh e Schwartz (2021) argumentam que a obtenção de carne de porcos criados de forma convencional parece ser uma solução pragmática para a necessidade da empresa de satisfazer as demandas do mercado. A lógica do artesanato em pequena escala é um elemento importante da identidade de negócios e marketing do produtor artesanal. A identidade de artesão de alimentos baseado no artesanato de pequena escala, neste caso, leva ao aumento do negócio criando um paradoxo, na medida em que, quando o negócio tende a crescer, a lógica de crescimento pressiona o empreendedor e demanda uma resposta. O aumento de vendas provoca aumento na demanda de matéria-prima, o que resulta

em ações que seguem a lógica de crescimento do negócio (LINDBERG; SCHWARTZ, 2021).

O estudo também reconhece que a colaboração em redes de outros artesãos de alimentos parece fortalecer a lógica do artesanato em pequena escala e atrair clientes. Isso é exemplificado pela venda, pelo produtor de charcutaria, de outros produtos alimentícios artesanais em suas lojas e sua participação em feiras com vários outros artesãos de alimentos.

Assim, de acordo com Lindbergh e Schwartz (2021), os proprietários acreditam que, por meio da colaboração, os produtores artesanais podem oferecer uma gama mais diversificada de produtos para atender a demanda dos clientes por alimentos artesanais. O crescimento é realizado com colaboração e não por meio de organizações individuais. Para manter o domínio da lógica do artesanato de pequena escala, os empreendedores de alimentos artesanais desafiam a demanda da lógica de crescimento dos negócios pela diversidade de produtos, proporcionando variedade por meio da colaboração, sem ter que se diversificar individualmente (LINDBERG; SCHWARTZ, 2021).

Os autores comentam que os produtores de alimento artesanal promovem seu modo de produção e seus produtos em cursos, conferências e debates na mídia. Os produtores artesanais argumentam, por exemplo, que os produtos artesanais são mais saudáveis que os produtos industrializados. Esses empreendedores tornam a lógica do artesanato em pequena escala relevante para outros empreendedores, com o exemplo de sua boa reputação e dos muitos prêmios que conquistaram, e transmitem a imagem de artesãos de alimentos, criando produtos de alta qualidade, usando métodos focados na qualidade, e dando-lhes legitimidade perante a lógica do artesanato (LINDBERG; SCHWARTZ, 2021).

Lindbergh e Schwartz (2021) alertam que essas colaborações com fornecedores, resultantes das respostas dos empreendedores às demandas de crescimento, podem enfraquecer a lógica artesanal de pequena escala. Os autores comentam sobre a necessidade de mais estudos para compreender melhor como a lógica de produção artesanal de alimentos negocia suas fronteiras, gerencia o sucesso e resiste (ou não) a ser sequestrada pela lógica dominante.

Solomon e Mathias (2020) investigaram, em uma variedade de regiões geográficas dentro dos Estados Unidos, a perspectiva de crescimento de vendas de produtos artesanais consumíveis, como café, carne, sabonete e cerveja. Nesse

estudo, empreendedores artesanais são aqueles indivíduos que enfatizam a produção manual sobre a produção em massa, a independência sobre o conglomerado, a comunidade local sobre a escala e a criação de valor sobre a maximização do lucro.

Ainda nesse estudo, os autores argumentam que o aumento da demanda de produtos artesanais implica que os artesãos enfrentem cada vez mais o dilema de manter seus valores artesanais e resistir ao crescimento, ou adotar o crescimento. A pesquisa revelou que os artesãos possuem uma identidade contra a lógica dominante composta por duas concepções diferentes: 1) uma identidade de oposição, isto é, 'quem não somos'; 2) uma identidade relacional, 'quem somos'.

De acordo com Solomon e Mathias (2020), à medida que os artesãos reconhecem o crescimento como meio de engajar uma identidade relacional, iniciam o processo de se tornarem orientados para o crescimento, que é um comportamento divergente da essência dos artesãos. Por outro lado, quando os artesãos se concentram principalmente em atender aos seus próprios padrões artesanais, em vez de atender às partes interessadas, eles tendem a ver pouco valor no crescimento e priorizam manter sua independência, permanecendo pequenos. Em síntese, ser artesão é ter oposição ao crescimento e às práticas de mercado, além de promover a cultura da identidade relacional.

A maioria dos entrevistados, no estudo de Solomon e Mathias (2020), relatou esforços propositais para atrasar ou reduzir o crescimento, priorizando outros resultados, como o bem-estar pessoal, autonomia e tempo com a família. Além disso, os artesãos salientam a ideia de decrescimento, uma crença na redução de consumo e na promoção de valores alternativos. Os autores teorizam sobre a possibilidade de os empreendedores artesanais adotarem, cada vez mais, estratégias de decrescimento ao passo que equilibram a tensão gerada pelo crescimento.

Sobre esse mesmo estudo, cabe apontar ainda que os pesquisadores alertam para o fato de que uma estratégia não focada no crescimento pode resultar em uma estratégia altamente eficaz para o crescimento. Para aqueles autores, enfatizar atributos de identidade, como produto artesanal, de qualidade, local, autenticidade e não enfatizar o crescimento e os lucros na tomada de decisão pode representar estratégia de crescimento aprimorada. Logo, empreendedores artesanais, embora orientados por valores ou propósitos e mesmo minimizando a

importância do crescimento, podem iniciar um caminho de crescimento. Além disso, mudanças sociais podem ter alterado os caminhos para alcançar o crescimento do negócio (SOLOMON; MATHIAS, 2020).

O estudo de Grande *et al.* (2012) identifica uma forma de hibridismo no trabalho artesanal, de maneira que, de um lado, têm-se valores como identidade, tradição, fazer manual, envolvimento com o todo e, do lado oposto, têm-se a busca da inserção no mercado e o uso de tecnologias modernas. Para os autores, os mestres cervejeiros e cachaceiros carregam algumas tensões típicas do mundo do trabalho não artesanal, como o fato de serem pressionados pelos padrões de produção e consumo de mercado. Nesse caminho, a pesquisa foi elaborada a partir de três eixos temáticos: a centralidade no mestre artesão (concepção, produção e comercialização), o aprendizado do mestre e a formação de aprendizes. Desse modo, apesar do uso de algumas tecnologias, a centralidade no mestre artesão mantém a característica de produto artesanal no mercado (GRANDE *et al.*, 2012). A presença do mestre garante a qualidade dos produtos artesanais, devido a sua presença em todas as etapas da produção, desde a concepção do produto até a escolha dos melhores insumos, conforme afirmação a seguir:

Os mestres possuem ainda uma posição estratégica na comercialização de seus produtos e na avaliação que é feita junto aos consumidores finais para saber se a qualidade de seu produto é aceita e valorizada. É, então, por atravessarem o processo, o produto e a comercialização da cerveja e da cachaça artesanais que os mestres constituem-se como nucleares no fazer artesanal. (GRANDE *et al.*, 2012, p. 43).

A produção artesanal está inserida numa lógica de contradições, notadamente entre o velho e o novo, que envolvem a tradição e a inovação; as mãos e a máquina; o rápido e o lento; o comum e o raro; a massificação e a excelência; o popular e o luxuoso. Para Grande *et al.* (2012), o que há em comum entre uma bolsa de grife de luxo e uma cachaça brasileira é a presença do mestre-artesão em todas as etapas da feitura do produto. Em alguns casos, a cachaça é produzida de forma tão rudimentar que a moagem da cana é realizada com tração animal, em outros casos, ainda que de forma artesanal, pode usar algumas ferramentas atuais, contudo, a presença do mestre artesão é imutável (GRANDE *et al.*, 2012).

O estudo de Vargas e Cancelier (2018) sobre o artesanato da Vila Progresso, na cidade de Caçapava no Rio Grande do Sul, indica um caso de posicionamento do produto artesanal no mercado consumidor, sem romper com a

tradição. A economia da comunidade de Vila progresso movimenta-se em torno dos produtos artesanais e simbólicos do gaúcho, principalmente confecções em lã, artigos em couro e madeira. Inicialmente, a produção artesanal supria as necessidades da comunidade e eram comercializadas por meio do convívio social. Todavia, com o passar do tempo, o sentido de uso das peças foi ressignificado e elas passaram a ser solicitadas por consumidores com um perfil diferente, ávidos por novidades, exclusividade e autenticidade. Diante disso, as peças ganharam no mercado um significado a partir do seu aspecto simbólico. O valor simbólico da peça transporta sentidos de uma tradição do passado para o presente, criando novos significados.

O artesanato no Rio Grande do Sul é influenciado por suas características históricas, geográficas, climáticas e culturais, e as simbologias tradicionais são encontradas no vestuário e nos utensílios para casa e trabalho no campo. Esses elementos foram reinterpretados para o presente e abrangem um novo mercado consumidor, tanto no espaço rural quanto no espaço urbano. Com a ampliação do mercado de produtos gauchescos é possível perceber as mudanças na estratégia de produção e comercialização: as peças de lã, por exemplo, são vendidas para outros estados e até outros países.

No ateliê, muitas vezes, é necessário buscar mão-de-obra temporária, pois, dependendo do cenário, só os familiares não conseguem atender a demanda. Igualmente, produtos vindos de fora passaram a ser incorporados, visando a diversificação de produtos e a satisfação do consumidor que aprecia a tradição gaúcha. Portanto, é possível verificar a busca por estratégias, por parte dos artesãos, para se adaptar ao novo contexto comercial e atrair o consumidor. Apesar das mudanças ocorridas em função das exigências dos consumidores, os produtos artesanais oferecidos mantêm seu caráter simbólico e tradicional do Pampa (VARGAS; CANCELIER, 2018).

A produção artesanal de brinquedos de Miriti em Abaetetuba, estado do Pará, também enfrenta tensões decorrentes das contradições entre o saber fazer artesanal e as demandas do mercado e da burocracia institucional, de modo que o elemento tradicional tende a ser desvalorizado. No entanto, Leistner (2018, p.129) comenta que os artesãos “[...] propõem a compatibilização entre os valores comunitários básicos e a absorção das demandas do mercado e da burocracia institucional em suas relações com as políticas culturais”.



Assim, emerge um modelo alternativo de interação com a esfera pública que destaca o protagonismo dos artesãos. Segundo o referido autor, é justamente a posição central entre a lógica comunitária e a lógica de mercado que possibilita a emergência da ação política guiada pela atitude crítica. Trata-se de uma cultura de transição, ou híbrida, em que ocorre a “[...] manutenção de elementos próprios de uma cultura tradicional que foram ressignificados a partir da inserção dos agentes dessa mesma cultura num contexto urbano e periférico” (LEISTNER, 2018, p.131).

Em 2014, após uma ação de curadoria do SEBRAE na feira de artesanato na Festa do Círio de Nazaré, os artesãos, que foram barrados de participar da exposição devido ao não enquadramento nos critérios exigidos pela curadoria, retiraram-se da feira. Após o conflito, os artesãos barrados receberam apoio daqueles que foram aprovados, configurando um processo de resistência por meio da conciliação entre as demandas do mercado e da burocracia, com a perspectiva do grupo de artesãos relacionada às suas lógicas de sociabilidade, trocas materiais e simbólicas; e características intrínsecas da sua produção e do seu produto (LEISTNER, 2018).

O trabalho de Pimentel *et al.* (2007) analisou a transformação de identidade da Feira de Arte, Artesanato e Produtores de Variedades de Belo Horizonte. Os pesquisadores observaram mudanças relacionadas tanto à identidade da feira quanto na ocupação de espaços físicos e simbólicos, para integrar-se à lógica dominante. Para atender a demanda da racionalidade econômica do mercado, foi necessário modificar as formas de ocupação de espaço, a construção de novas identidades organizacionais, novas formas de comportamento, de produção e venda dos seus produtos.

Ainda na tônica de feira, o estudo de Bernardelli (2019) sobre a Feira do Largo da Ordem, localizada no Centro Histórico de Curitiba, observa que o sentido do trabalho para o artesão é baseado na tradição, na realização pessoal e nos valores familiares. Segundo este pesquisador, apesar da evidente necessidade de sobrevivência pelo trabalho, a remuneração financeira é uma questão secundária, porque a maioria dos entrevistados se sente privilegiada em poder criar, desenvolver e expor seus produtos na feira e, independentemente de qualquer apoio ou estímulo legal, os artesãos pretendem manter seu ofício.

Outro ponto levantado pelo estudo de Bernardelli (2019) refere-se ao uso da tecnologia no processo de trabalho, que aponta para pouca utilização no fazer diário,

sendo somente para cumprir tarefas repetitivas. Os aparatos tecnológicos são considerados recursos auxiliares, com o propósito de manter a feitura manual de modo que não sejam refutados, mas integrados ao saber fazer herdado. Também existe por parte dos artesãos um grande cuidado para que a tecnologia não afete a essência do artesanato; é apenas um meio que preserva o conhecimento do fazer, assim, revela toda a dignificação do trabalho do artesão, conforme descrito a seguir:

O fazer do(a) artesão(ã) dota uma atividade carregada de sentido de vida e que preserva valores muito diferenciados da alta competitividade e do isolamento da grande maioria dos trabalhadores. Um trabalho que é digno e realizado com muito orgulho pelos artesãos e artesãs por conservar a capacidade criativa e inventiva do homem na transformação da matéria-prima em produto (BERNARDELLI, 2019, p. 118).

A pesquisa de Bernardelli (2019) aponta que muitos dos entrevistados não conseguem se ver sem a sua atividade artesanal: para eles, o ofício é a própria vida.

Com base nos artigos revisados, é possível reconhecer, em face das tensões e contradições entre o modo de produção artesanal e a eficiência técnica da lógica dominante, diferentes respostas são produzidas:

- 1) Hibridização da produção artesanal, combinando as duas lógicas, em colaboração com fornecedores e valendo-se da união com outros produtores artesanais para diversificação do produto;
- 2) Não crescimento;
- 3) Uso de estratégia de não crescimento, que acaba se tornando uma estratégia altamente eficiente para o crescimento;
- 4) Hibridização da produção com tecnologias atuais. No caso da cerveja, por mais que aumente a produção, a presença do mestre artesão em todas as etapas do processo garante a característica de produto artesanal;
- 5) Posicionamento do produto no mercado, sem perder a tradição;
- 6) Modelo de interação com o poder público, que mantém o protagonismo do artesão;
- 7) Grandes modificações para atender a lógica dominante, desde alterações no produto até a identidade organizacional;
- 8) O artesão valoriza a realização, a tradição e os valores familiares, sendo a remuneração uma questão secundária.

Ainda com base nos artigos acima explorados, destaca-se que o trabalho artesanal é influenciado pela localidade, pelas condições socioeconômicas, pela

dinâmica das relações entre sociedade e natureza, por processos históricos e culturais. A produção de brinquedos de Miriti, por exemplo, está relacionada ao miritizeiro, que é nativo das áreas alagadiças do norte do Brasil, um material extremamente maleável, resistente e com porosidade similar ao isopor. Ao que tudo indica, a atividade tem origem indígena e foi absorvida pela população ribeirinha e estendida para zona urbana (LEISTNER, 2018). No caso dos empreendedores na Suécia, existe a possibilidade de escolha de estilo de vida, na medida em que o país dispõe de boas condições socioeconômicas, fato que também favorece o consumo de alimentos produzidos em pequena escala, que normalmente são mais caros.

No Sul do Brasil, a produção artesanal também está relacionada às condições geográficas e climáticas que favorecem a produção e o consumo de produtos de lã e couro. Soma-se a isso a tradição, dado que o artesanato gaúcho supria, inicialmente, as necessidades de agasalho e ferramentas da comunidade e depois se tornou um produto simbólico e tradicional do cenário cultural do Pampa.

De modo análogo, outras regiões do país desenvolvem seu artesanato típico, relacionado aos habitantes da região (urbana ou rural), suas características e origens, disponibilidade de matéria-prima e condições socioeconômicas, e que, de algum modo, acabam influenciando nas respostas às tensões face aos limites da eficiência técnica.

Nesses termos, é possível inquirir como um modo de produção caracterizado pela manualidade, que tem conotações artísticas, orientado pela qualidade e engajamento entre outros aspectos, pode subsistir em um panorama em que predomina a lógica de mercado personalizada pela máxima eficiência técnica.

Diante do referencial teórico apresentado e sua relação com a atual realidade do artífice, este estudo propõe analisar como o artesão Miguel responde às demandas da lógica de mercado, desenhada pela eficiência técnica no âmbito do trabalho. Para tanto, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse capítulo apresentará o delineamento da pesquisa e as suas etapas, a seleção do caso, as etapas da pesquisa, o procedimento de coleta de dados, a aproximação do pesquisador com o campo, os procedimentos analíticos e as limitações e considerações éticas envolvidas na condução da pesquisa.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Para analisar como o trabalhador artífice responde às tensões estabelecidas entre os limites característicos do seu modo de produção e a lógica dominante de produção, fundamentada na eficiência técnica, este estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratório-descritiva de caráter indutivo.

Para Creswell (2014), os procedimentos de pesquisa qualitativa são indutivos, emergentes e moldados pela bagagem do pesquisador. O autor relaciona metaforicamente a pesquisa qualitativa com um tecido, que é ricamente composto por uma variedade de elementos, cores e materiais, de tal forma que não pode ser facilmente explicado. Analogamente, os significados subjetivos das experiências desenvolvidas pelo pesquisador são variados e múltiplos, levando-o a procurar a complexidade de visões em vez da redução dos significados a algumas ideias.

Assim como o tear, onde o tecido é feito, os pressupostos gerais e as estruturas interpretativas sustentam a pesquisa qualitativa. No tear, à medida que a trama é construída e os fios vão sendo entrelaçados, é possível perceber os contornos e as texturas do tecido. Na mesma tendência, Merriam (1998) afirma que, na pesquisa qualitativa, a análise de dados deve ocorrer simultaneamente com a coleta de dados, delineando assim o resultado da obra. Da mesma forma que se obtém uma trama resistente com o cruzamento dos fios verticais com os fios horizontais, que são transportados pela lançadeira em um movimento harmonioso de 'sobe e desce', os dados levantados pela pesquisa qualitativa devem ser iterativamente cruzados para termos resultados coerentes.

Creswell (2014) comenta que as características da pesquisa qualitativa se desenvolveram no decorrer do tempo e que, seguramente, não configuram um quadro definitivo. Além disso, o autor indica que hoje a pesquisa qualitativa compreende maior atenção à natureza interpretativa da investigação, ao estudo

situado dentro do contexto político, social e cultural dos pesquisadores e à reflexão dos pesquisadores nos relatos que eles apresentam.

O “fio” ou a abordagem desta pesquisa se caracteriza por estudo de caso, a fim de verificar quais respostas o trabalhador artífice utiliza para se manter fiel ao seu ofício em um contexto produtivo baseado na eficiência técnica e dominado por máquinas. Segundo Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente fenômenos, usando um caso como ilustração específica. Para Merriam (1998), a característica que define um estudo de caso é a sua delimitação, isto é, a unidade em torno do qual existem limites. Um estudo de caso qualitativo consiste na descrição e análise em profundidade e holística de um fenômeno limitado, como uma pessoa, uma organização, um processo ou uma unidade social. A autora ainda enfatiza alguns atributos como distintivos para o estudo de caso:

- Particularidade: enfoca uma situação particular;
- Descritivo: produz descrição rica e densa do fenômeno em estudo;
- Heurística: ilumina a compreensão do leitor sobre o caso em estudo.

O nível de análise considerado neste estudo é o indivíduo, a fim de compreender como este artífice responde ao imperativo de máxima eficiência técnica. O estudo explora em profundidade, através de múltiplas fontes de informação, um único caso, sendo que a unidade de análise considerada é a resposta do artífice frente à tensão gerada entre seu modo de trabalho, caracterizado por limites e o modo de trabalho dominante. Quanto à temporalidade, de acordo com Kumar (2011), os dados foram coletados em um momento específico do tempo, em um corte transversal.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

O presente estudo foi estruturado em cinco etapas diferentes e complementares. A primeira etapa caracterizou-se por uma aproximação com a produção artífice, por intermédio da literatura e também pela busca de artigos publicados em periódicos. Como já mencionado neste estudo, adotou-se como foco de pesquisa a produção artífice com base na definição de Sennett (2019). Considerando a recomendação de Godoi *et al.* (2006, p. 135) nos estudos de caso, “antes de iniciar o trabalho de campo, é preciso conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização”. Desse modo, o primeiro contato com

o trabalho artífice ocorreu com a visita a uma feira de artesanatos. Também foram observados perfis nas redes sociais e pesquisa de dados no Google.

A segunda etapa avançou na construção do referencial teórico e na sondagem do caso a ser estudado. Para a seleção do caso, foram observados estudos já publicados, indicação de artífices por contatos da pesquisadora, além de pesquisas nas redes sociais.

A terceira etapa está relacionada aos procedimentos metodológicos, seleção do caso, coleta de dados e considerações éticas. Cabe observar que procedimentos de coleta de dados serão apresentados nas próximas seções.

A quarta etapa consistiu na análise dos dados coletados, mediante a observação do modo de trabalho e das estratégias de reação face à lógica da eficiência. Em um primeiro momento, foi realizada a apresentação do contexto de investigação, do artífice e do seu modo de trabalho, e, na sequência, a identificação das tensões, bem como as respostas do artífice diante das demandas da eficiência técnica.

Os dados foram analisados a partir do conceito de técnica, da oposição entre operação e fenômeno técnico, dos caracteres da técnica (ELLUL, 1968) e do conceito de artífice de Sennett (2019). Prosseguindo, identifica-se o marketing de luxo como elemento estruturante no modo de trabalho do artífice investigado.

A quinta etapa, por fim, discute as principais conclusões obtidas e as contribuições teóricas para os Estudos Organizacionais. Diante das etapas apresentadas, que orientaram esta pesquisa, passa-se à aos critérios de seleção do caso estudado.

### **3.3 Seleção do caso**

A seleção foi realizada de modo intencional: um artífice de Curitiba, que trabalha com couro na produção de pulseiras para relógio de alto luxo. A escolha foi orientada pela definição de trabalho artífice, apresentada no referencial teórico, bem como pelos atributos distintivos identificados no caso.

As características gerais do caso são: particularidade (caso intrínseco, conforme Stake (1995), em que o foco está no próprio caso) e exclusividade, pois, até o momento de desenvolvimento desta pesquisa, não há artífice que forneça trabalho semelhante no Brasil. O artífice afirmou que consegue se manter, dentro do seu contexto, com a renda obtida com seu ofício, fato que se relaciona à pergunta

de pesquisa de maneira indireta, porque indica que o artesão está presente no contexto da lógica dominante, ou seja, respondendo às tensões alavancadas pela produção eficiente. Outra razão para a escolha do caso foi a facilidade de acesso ao artesão e sua disposição em participar do estudo.

Para a seleção, considerou-se importante que o modo de trabalho fosse majoritariamente manual, que o produto tivesse um caráter de exclusividade e que a produção artesanal fosse a principal fonte de renda do artesão (não fosse *hobby*). Tais critérios foram originados da oposição ao modo de produção dominante, conforme exposto no referencial teórico: trabalho manual *versus* máxima eficiência técnica; produção em pequenas quantidades com conotações artísticas e minuciosas *versus* produtividade máxima, padronizada e repetitiva.

A atividade é exercida por Miguel há mais de dois anos e consolidou-se no período da pandemia, que, como indica a Forbes Money (2021), foi um período em que o mercado de luxo cresceu bastante no mundo. Ainda segundo a revista, o setor que mais cresceu em vendas foi o de moda com artigos de couro, do qual a LV (Louis Vuitton) faz parte. A demanda foi tão alta que os consumidores muitas vezes precisaram entrar em uma lista de espera.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

O procedimento metodológico de coleta de dados adotado neste estudo inclui dados primários e secundários. Como fontes secundárias, foram consideradas informações em redes sociais, notícias e todas as opções de materiais disponibilizados ao público, em geral, por meio da Internet. Considerando a particularidade do caso selecionado, tais materiais contribuíram com a ambientação a respeito da temática de pesquisa.

Os dados primários foram coletados mediante contato presencial com o artífice. A primeira interação aconteceu em maio de 2022, quando o artífice ministrou palestra sobre o seu ofício para os alunos do oitavo período do curso de graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A partir de maio de 2022, data da palestra, iniciou-se o acompanhamento do perfil no Instagram do artífice, até a conclusão das análises. O segundo contato aconteceu em setembro de 2022, em uma visita ao Ateliê do artífice, com o devido agendamento prévio para a realização da entrevista. Posteriormente à entrevista

realizada no Ateliê, mais algumas perguntas foram formuladas, via aplicativo de mensagem, durante o mês de maio de 2023.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista não estruturada, semiestruturada e visita de observação. De acordo com Kumar (2011), qualquer interação entre pessoas com um propósito em mente de obter informações é chamada de entrevista e são classificadas em diferentes categorias, conforme seu grau de flexibilidade. A entrevista não estruturada possui conteúdo e estrutura totalmente flexível, onde o pesquisador é livre para formular perguntas e levantar questões, dependendo do que lhe ocorrer no contexto da discussão.

### **3.5 Aproximação ao campo e detalhes a respeito da coleta de dados**

Esta seção apresenta a aproximação de campo realizada pela pesquisadora e tem por objetivo aumentar a clareza do procedimento de coleta de dados. Para Denzin e Lincoln (2011, p.3), a pesquisa qualitativa “[...] é uma atividade situada que localiza o observador no mundo”. Já para Creswell (2014), integra o cunho reflexivo, isto é, a pesquisa qualitativa é sensível às biografias e identidades sociais do pesquisador.

Assim, o pesquisador transmite o seu ‘lugar de fala’, de maneira a informar a sua interpretação das informações em um estudo. Através do seu contexto, o pesquisador comunica a razão pelo interesse nos tópicos em investigação e o que ele tem a ganhar com as conclusões obtidas. Na mesma direção, Merriam (1998) argumenta que o pesquisador apresenta a construção da realidade na circunstância da pesquisa, que é consequência da interação com as construções ou interpretações de outras pessoas sobre o fenômeno em estudo. O resultado final do estudo é então mais uma interpretação, por parte do pesquisador, dos pontos de vista dos outros, com base em seus próprios filtros.

Dito isso, é relevante uma breve biografia da pesquisadora de modo a evidenciar o posto de observação. Formação técnica em Desenho Industrial no ano de 1996 e graduação em Engenharia Industrial Mecânica no ano de 2004, ambos na UTFPR. Especialização em Engenharia de Campo – Qualidade na PUC-PR em 2008. Toda sua experiência de trabalho é procedente da indústria automotiva, logo, tem-se uma observadora disciplinada dentro dos parâmetros da máxima eficiência técnica, na busca de perspectivas alternativas à lógica dominante. Em outras



palavras, tem-se uma pesquisadora de influência positivista fazendo pesquisa de cunho social (construtivista).

Considerações feitas, o foco se direciona para a prática de coleta de dados, que se deu a partir de 5 etapas, sendo que os pressupostos estabelecidos priorizaram um contato informal, em que o participante pudesse expressar livremente suas ideias.

A primeira coleta de dados ocorreu em 16 de maio de 2022, através de uma palestra ministrada pelo artífice em uma disciplina do oitavo período do curso de graduação em Administração na UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Nesse primeiro contato, que durou cerca de 50 minutos, o entrevistado palestrou livremente sobre o seu ofício e respondeu a perguntas aleatórias feitas pelos participantes da aula, caracterizando, assim, uma entrevista não estruturada, conforme a definição de entrevista em Kumar (2011).

Na ocasião, o artífice explicou como e por que começou a trabalhar com couro e descreveu também como chegou posteriormente na produção de pulseiras para relógio de alto luxo. Enfatizou que buscava confeccionar peças de excelente qualidade, contudo, para ele, era de vital importância saber vendê-las. Ele mostrou exemplos de materiais, ferramentas e uma pulseira pronta para entrega. Falou a respeito de relógios de alto luxo e seus consumidores. Comentou sobre o lançamento do novo nome do Ateliê e compartilhou com os alunos uma embalagem inédita que estava desenvolvendo para as pulseiras.

A segunda prática concretizou-se no dia 22 de setembro de 2022, por meio de entrevista realizada no Ateliê do artífice. Este segundo contato consistiu em algumas perguntas predeterminadas, decorrentes do primeiro encontro, e outras perguntas que surgiram ao longo da conversa, caracterizando a entrevista semiestruturada. Durante a visita ao Ateliê, onde se situa também a sua residência, o entrevistado apresentou o seu local de trabalho, os materiais, as ferramentas e os livros, além de alguns ambientes da casa e animais de estimação. O tempo total da visita foi de aproximadamente 3 horas, sendo 1 hora e 30 minutos de entrevista. Os dados coletados por meio dessa entrevista foram registrados por gravações de áudio, sendo também feitas observações, anotações de campo e fotografias. O foco do procedimento de coleta foi manter um clima descontraído, permitindo assim emergir de forma espontânea a individualidade do entrevistado.

A terceira etapa constituiu-se de acompanhamento por e-mail das notícias do Ateliê (com cadastro feito no site do artífice, *newsletter*) e das postagens do artífice no Instagram. Por ocasião da mudança de nome do Ateliê, foi possível acompanhar a estratégia de lançamento do novo nome e também da nova identidade visual do negócio. Constatou-se que as informações foram, majoritariamente, divulgadas por e-mail e algumas postadas no Instagram. Detalhes desta coleta de dados serão apresentados no Capítulo 4.

A quarta prática aconteceu no mês de fevereiro de 2023 quando foi realizada uma pesquisa na Internet buscando a palavra-chave “Ateliê Arcanjo” no Google. O navegador retornou aproximadamente 235 mil resultados, sendo o primeiro item da lista o *link* para o Site do Ateliê Arcanjo, o segundo um *link* para a *newsletter* do artesão e, na sequência, o *link* para o perfil no Instagram. Todo conteúdo encontrado nesta busca será apresentado no Capítulo 4, intitulado “Resultados”.

Na quinta etapa, 6 (seis) perguntas escritas foram enviadas por aplicativo de mensagens para o artesão no dia 12 de maio de 2023. As questões foram respondidas no dia 19 de maio de 2023, por mensagem de áudio, via aplicativo de mensagens e somaram um tempo aproximado de 10 minutos que, posteriormente, foram transcritas e incorporadas às análises.

### **3.6 Procedimentos analíticos**

O tratamento dos dados consiste em apreender os conteúdos explícitos e implícitos (pressupostos e subentendidos) em todo o material coletado. A disposição das seções que tratam da análise dos dados foi definida de modo a enfatizar a análise e a representação do caso estudado. Nesse sentido, primeiramente, apresenta-se a descrição detalhada do caso e de seu contexto e, em seguida, as observações que emergiram do campo. Segundo Merriam (1998), a análise de dados é o processo de dar sentido aos dados de maneira a consolidar, reduzir e interpretar as informações coletadas.

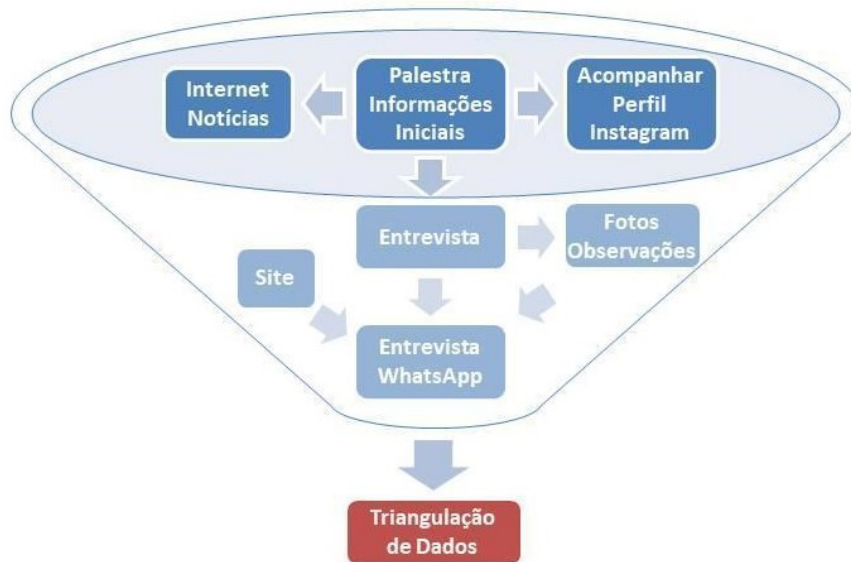
Os dados foram analisados da seguinte maneira: em um primeiro momento, foi feita a escuta completa das gravações e a leitura geral das anotações, sem intenção de agregação categórica, somente para familiarização com os dados obtidos e verificação das informações de destaque. Na sequência, foi executada a transcrição completa dos áudios. Somado a isso, ocorreu o exame dos dados secundários, de forma a concretizar a triangulação de informações. Posteriormente,

foram realizadas leituras e releituras das entrevistas com o objetivo de destacar itens relevantes, com anotações e lembretes, para desenvolver a compreensão dos dados e compor o esquema de análise, e para processar o entendimento dos mesmos. A análise das entrevistas foi realizada com base em agrupamentos temáticos sobre o trabalho artífice que emergiram do campo, e confrontadas com a teoria exposta no referencial teórico.

De acordo com Merriam (1998), a triangulação na pesquisa qualitativa envolve o uso de mais de um método de coleta ou fonte de dados. O termo triangulação foi emprestado da navegação e estratégia militar e se refere ao processo em que vários pontos de referência são usados para localizar a posição exata de um objeto. Logo, a triangulação significa olhar a questão de pesquisa a partir de várias fontes de dados, objetivando contribuir para a compreensão da questão com um olhar de múltiplas perspectivas, enriquecendo a compreensão e deixando emergir as dimensões mais profundas. Denzin e Lincoln (2006) acrescentam que a triangulação de dados serve como elemento crítico na prática da pesquisa em ciências sociais. Abdalla (2013) reitera que a triangulação acrescenta maior rigor, amplitude, complexidade, riqueza e profundidade à investigação em ciências sociais.

A triangulação, representada na Figura 01, ocorreu da seguinte forma: as informações iniciais foram obtidas na palestra, originando os argumentos para a busca de informações na Internet e o acompanhamento do perfil do artífice no Instagram. Os dados colhidos contribuíram para a elaboração de algumas perguntas para a entrevista e direcionamento de fotos e observações durante a visita ao Ateliê. Nesta fase, também se iniciou o levantamento das informações contidas no site do artesão, que foram confrontadas com todos os dados obtidos, emergindo argumentos importantes para análise. Diante da necessidade de substanciar os dados, mais uma coleta foi realizada via aplicativo de mensagens.

**Figura 1 – Triangulação de dados**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

A estruturação da análise dos dados ocorreu em quatro etapas: na primeira etapa, dos procedimentos analíticos, apresentou-se o artífice e o seu contexto socioeconômico; na segunda etapa, o trabalho do artesão foi caracterizado; na terceira etapa, houve a identificação e exposição das tensões que demandam resposta e, na quarta etapa, as respostas do artesão face à lógica dominante de produção foram descritas com base na eficiência técnica.

O reconhecimento das categorias de análise está fundamentado no referencial teórico apresentado, nas informações coletadas no campo e nas observações realizadas durante a coleta de dados. As categorias de análise listadas a seguir foram elaboradas no sentido de classificar e organizar o material coletado, com base nos objetivos específicos do estudo. Para tal, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise:

- Características do trabalho artífice: de acordo com os argumentos de Sennett (2019);
- Identificação das tensões: considerando os caracteres da técnica de Ellul (1968) como elementos de oposição;
- Descrição das respostas: conforme os dados coletados a partir do caso do artesão Miguel.

O processo de análise, em essência, buscou recorrer às interpretações mais abrangentes do significado do caso e expor os principais pontos de relevância para a temática dos Estudos Organizacionais.

### 3.7 Limitações e considerações éticas

O elemento orientador da pesquisa foi o conceito de Sennett (2019) para o trabalho artífice, um impulso humano de fazer um trabalho bem-feito. O valor sociocultural do trabalho artesanal mostrou-se em destaque no referencial teórico da pesquisa, porém, conforme o caso emergia do campo, este não se mostrou o eixo balizador do estudo. Desta forma, o que emerge com maior força do campo é o foco na construção de um negócio essencialmente manual em um contexto dominado pela técnica para atender a lógica de mercado. Todavia, o ponto comum entre eles é o conceito de Sennett (2019) do trabalho bem-feito, mencionado anteriormente. Diante da abrangência do conceito de trabalho artesanal, é importante ressaltar que a intenção é apresentar um caso em profundidade, ciente de que há uma pluralidade de casos e possibilidades de interpretação, bem como de abordagens a respeito desta temática. Em vista disso, cabe assinalar que Merriam (1998), observa o estudo qualitativo como uma descrição suficientemente detalhada para mostrar ao leitor que a conclusão do pesquisador é plausível, aumentando assim a credibilidade da interpretação, ou seja, não propõe considerações únicas e definitivas. Favorecendo esse argumento, salienta-se que na pesquisa qualitativa a realidade é holística, multidimensional e em constante mudança.

Quanto ao caso estudado, optou-se pela não divulgação do nome do artífice como forma de proteção à sua identidade e preservação do seu ofício. Para tanto, usaremos o nome fictício de Miguel Arcanjo para o artesão e Arcanjo, o Ateliê. Cabe ressaltar que o estudo de caso contou com a disponibilidade e a boa vontade do artífice em permitir o acesso a sua residência e ao seu Ateliê, assim como o uso das entrevistas nesta pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da investigação empírica conduzida neste estudo. A estratégia para a análise de dados constitui-se dos seguintes tópicos: contextualização do ambiente de investigação e apresentação do artífice; caracterização do modo de trabalho; identificação das tensões que demandam resposta; e as reações do artesão Miguel frente às tensões estabelecidas entre os limites do modo de produção artesanal de pulseiras em couro para relógio de luxo e a lógica dominante de produção baseada na eficiência técnica.

### 4.1 Apresentação do Artesão

O Ateliê Arcanjo situa-se na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná. A palavra Curitiba, de origem Guarani – *kur yt yba*, significa "grande quantidade de pinheiros, pinheiral" na linguagem dos índios, primeiros moradores do local. As terras onde hoje está Curitiba apresentavam grande quantidade de *Araucaria angustifolia*, o pinheiro-do-Paraná, árvore em forma de taça que fornece o pinhão. A cidade foi fundada em 29 de março de 1693, entretanto, só começou a prosperar a partir de 1812 com o tropeirismo, em razão de ser ponto estratégico do caminho do Rio Grande do Sul à São Paulo e à Minas Gerais. Dos tropeiros, a cidade herdou costumes como o fogo de chão, para assar a carne; o chimarrão; o uso de ponchos de lã; e o sotaque 'leitE quentE', pronunciado de maneira escandida. Com a chegada dos imigrantes europeus e de outros continentes, ao longo do século XX, o cotidiano de Curitiba ganhou nova conotação. Com um cenário planejado, a cidade passou por urbanização acelerada e a indústria instalou-se com força no perfil econômico.

Curitiba (Figura 02) é conhecida por sua política urbana pautada em mobilidade, conectividade, infraestrutura, logística e disponibilidade de energia. Possui mão de obra qualificada, efeito da existência de 56 instituições de ensino superior na cidade. Abriga a primeira universidade do Brasil, a Universidade Federal do Paraná, fundada em 1912, e conta também com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), que é a primeira assim denominada no Brasil. Está localizada em ponto estratégico para contato com países do Mercosul (Brasil,

Argentina, Paraguai e Uruguai) e a uma distância de 400 km de São Paulo, considerado o maior centro econômico do Brasil. A cidade também é considerada um modelo de gestão urbana, de transporte coletivo e de preservação do meio ambiente. Além disso, os indicadores que medem o desenvolvimento das cidades a destacam pela qualidade de vida e também no quesito educação. Curitiba criou o programa Vale do Pinhão com o objetivo de fortalecer e potencializar o ambiente de inovação, por meio de empreendedorismo, economia criativa e tecnologia, para transformar Curitiba em uma cidade cada vez mais inteligente (PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA, 2023).

**Figura 2 – Cidade de Curitiba**



**Fonte: Curitiba (2023)**

Curitiba também possui muitas feiras, que são semanais e acontecem por toda a cidade. Destacam-se as gastronômicas e as de artesanato, em que é possível encontrar produtos típicos relacionados às suas tradições da herança indígena, dos emigrantes e do tropeirismo.

O artesão Miguel é solteiro, formado em Arqueologia e atualmente reside com os pais em uma área da cidade que abriga muitos imigrantes de origem

polonesa. O Ateliê é situado na sua residência. A região possui áreas verdes e belas paisagens, tem um ar familiar com muitas residências, propenso ao estilo de vida mais calmo. O bairro tem boa infraestrutura, que combinada com áreas verdes e clima de tranquilidade torna a região bastante valorizada para moradias. Miguel, que é descendente de europeus, tem fluência em inglês, além de bom nível de compreensão em polonês e espanhol. Possui um perfil autodidata e, quando necessita de alguma informação para o desenvolvimento do seu negócio, procura base teórica em livros especializados e em pesquisas na Internet. Ele cita a frase de um amigo que ilustra bem o seu perfil autodidata:

Tem um amigo meu que fala (ele dá aulas de história; agora ele dá aulas de história para o Ensino Fundamental, mas ele quer parar): a única coisa que eu sei fazer na vida é estudar. Então, eu posso ser qualquer coisa! Eu falei: cara, verdade! Ele tem razão! Então, eu comecei a estudar sobre o que eu queria fazer e achei um nicho, que não tinha ninguém trabalhando. Pouquíssimos no mundo, na verdade!

Miguel enfatiza que, para o início das atividades, teve condições financeiras de se sustentar por um ano, somente estudando e dedicando-se exclusivamente ao aprimoramento das suas habilidades manuais no trabalho com o couro, antes de começar efetivamente as vendas. Para o artesanato, a arqueologia tem identificação com o modo de trabalho artesanal, pois, além da bagagem intelectual, é necessária uma *expertise* decorrente da prática manual. Por exemplo, na arqueologia experimental, uma pessoa que trabalha lascando pedra faz isso com tanta frequência que consegue identificar como uma pedra era lascada milhões de anos atrás. Durante a faculdade, como *hobby*, ele confeccionava acessórios em madeira, lã, tecido e osso para, especificamente, participar de um evento do grupo Viking em Curitiba. O interesse por couro surgiu em decorrência dessa necessidade de produzir acessórios para o evento.

Eu tinha, eu participava de uns grupos vikings que tinha aqui em Curitiba. Não sei se vocês já viram aquele Curitiba Marketing Evento, aí era eu que organizava. Eu era um dos organizadores. E aí você começa a fazer, é muito caro comprar as coisas, então você começa a fazer... O couro...

O paralelo da arqueologia com o artesanato em couro fica mais evidente segundo a explicação a seguir:



Fazia cinto... Cantil... Carteira... Eu adorava arqueologia, via as escavações e refazia o que os caras encontravam... Por exemplo, eles encontraram um sapato... Só que o arqueólogo...

Após concluir a faculdade de arqueologia, continuou investindo na destreza manual com diversos materiais, como couro, tecido e lã; então abriu a “Têmpera Ateliê” e dedicou-se a produzir carteiras e bolsas em couro.

Eu fazia de tudo, eu trabalhava com couro, eu costurava, até tecia lã... Estava animado e aí tudo, só que começa a ficar mais caro. Quanto mais você se especializa, mais caro fica. Mas então vou ter que me especializar em uma coisa só!

Inicialmente, Miguel pensava em ser marceneiro, porém, entendeu que a marcenaria exige alto investimento financeiro e precisaria de mais espaço para um ateliê ou uma oficina. Então, optou por trabalhar com couro, que não demandava tanto investimento inicial. O primeiro ateliê foi no apartamento em que o artesão morava, no quarto, onde ele tinha uma mesa para trabalhar. Quanto à escolha por fazer pulseiras para relógios, o artesão acrescenta que gostaria de trabalhar em algo com valor agregado e não simplesmente produzir para vender uma quantidade grande de peças caras.

Outro fator que contribuiu para a escolha de trabalhar com pulseiras para relógio de luxo foi o fato de que o artífice percebeu que algumas pessoas se interessam genuinamente por relógios, tanto quanto ele se interessa pelo trabalho com o couro. Dessa maneira, segundo ele, existe aí uma combinação de interesses genuínos entre cliente e artífice; seu objetivo não é produzir algo para simples consumo, que a pessoa comprasse só por comprar, mas sim, adquirisse algo com significado autêntico. Ele comenta que busca um significado no trabalho, em especial, reconhecimento.

Eu não queria fazer algo que fosse só por fazer, mesmo com valor elevado. Não é só vender um monte de peças caras e é isso aí. Tem que ter um significado no que se está fazendo, não é só fazer. Se for só fazer, tem muitas coisas que tu podes fazer e que vão render mais.

O relógio vem com a sua pulseira original, então, o cliente entra em contato com o artesão para encomendar uma nova pulseira, que pode ser para reposição ou para coleção. Segundo ele, atualmente, 99,9% da sua produção é de pulseiras em couro para relógios de alto luxo. Não é o foco da pesquisa a discussão a respeito de

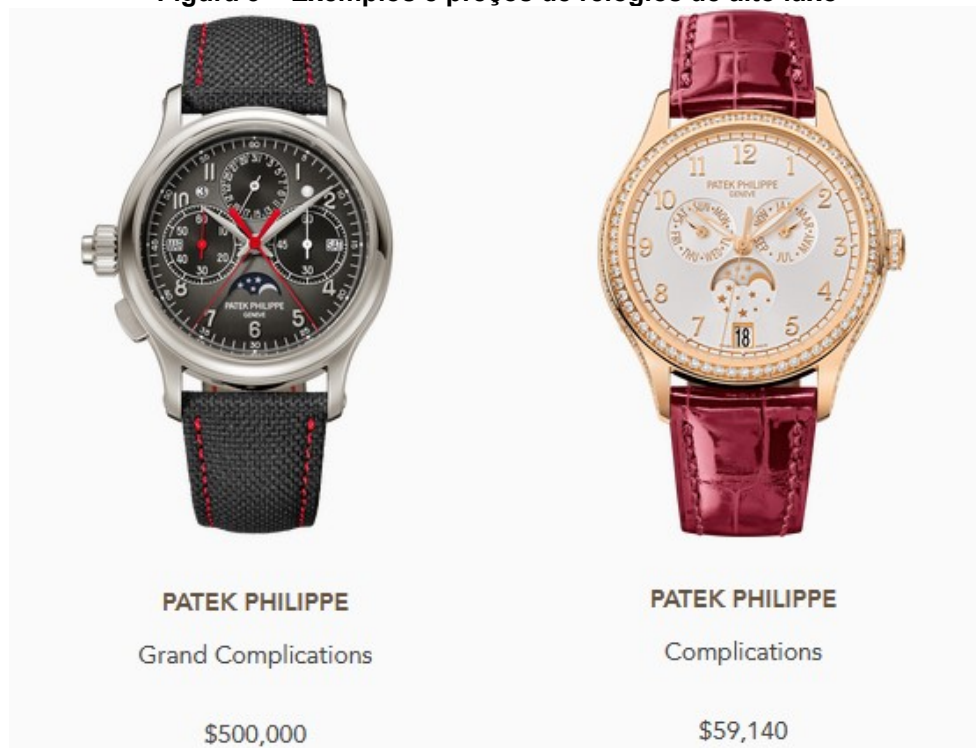
preços ou custos de produção e nem sobre relógios de alto luxo, todavia, é relevante para complementar a contextualização do negócio a apresentação de alguns relógios e seus preços, a fim de compor uma referência para acompanhar a análise e dados.

Faixa de preço da pulseira que foi apresentada pelo artesão aos alunos durante a palestra na UTFPR:

Essa aí foi 1600 reais que eu cobreí, mas eu estou relançando o Ateliê para cada uma não sair por menos de 3000 reais.

Para comparação com o valor cobrado pelo artesão, na Figura 03, apresenta-se o preço, em dólar, de dois relógios de luxo da marca suíça Patek Philippe, selecionados aleatoriamente, na Internet:

**Figura 3 – Exemplos e preços de relógios de alto luxo**



**Fonte: Patek Philippe Watches (2023)**

A partir da contextualização e apresentação do artesão, foi possível observar, em linhas gerais, que o Ateliê se situa num contexto de bom desenvolvimento socioeconômico com acesso privilegiado à educação e cultura, suscitando, por conseguinte, a emergência de um negócio artesanal de luxo. No início do projeto, o fato de o ateliê estar em Curitiba teve importância na marca do

negócio, visto que tinha uma araucária na letra 'T' do nome do ateliê e a assinatura do artesão era uma araucária com os galhos formando duas letras do sobrenome. No entanto, como o nome do ateliê foi alterado, essa influência não existe mais. Entretanto, ele comenta que o fato de estar em Curitiba pode ser benéfico devido à boa fama da cidade:

A fama da cidade é bem boa, então isso pode influenciar como as pessoas veem, é uma cidade grande e com uma fama bem boa para as pessoas de fora, questão de segurança e tudo, então isso pode influenciar eles.

O artesão tem nível universitário, tem conhecimento em línguas estrangeiras, fato que também contribui para ampliação de possibilidades e soluções diante da demanda de eficiência técnica. Este caso apresenta algumas características, por assim dizer, diferentes do trabalho artesanal apresentado na seção 2.2.4 sobre o trabalho artífice na atualidade, principalmente em relação ao artesanato regional e de feira, contudo, mantém a manualidade, a centralidade no mestre artesão entre outros atributos do ofício artífice. Logo, o contexto e perfil do artesão estão congruentes com um negócio que nasceu de maneira planejada, juntamente com necessidade de trabalho engajado, que produz de forma totalmente manual peças exclusivas, personalizadas e de excelência para um nicho de mercado.

## **4.2 Caracterização do trabalho artesanal do Miguel**

Esta seção objetiva apresentar as características próprias do trabalho do artífice objeto deste estudo. Para tanto, as subseções tratarão de como se deu sua especialização, como passou a fazer parte desse nicho de pulseiras de couro para relógios de luxo, como foram seus primeiros contatos com os potenciais clientes, qual a importância de uma personalidade de destaque usar a sua marca e quais os atributos de um produto de excelência. Além das características do produto, as peculiaridades do trabalho manual em seu ateliê também serão contempladas.

### **4.2.1 Produção de pulseiras de couro para relógios de luxo**

No início do negócio, Miguel confeccionava carteiras e bolsas, quando percebeu a necessidade de fazer um curso, pois é mais efetivo e rápido que aprender sozinho a partir da experimentação. Portanto, o artesão passou a fazer

cursos com artesãos na Inglaterra e na França, de forma que o trabalho começou a ficar melhor.

É irreal que tu vais aprender sozinho rápido. Não é algo que tu vais aprender sozinho, eu faço, eu tenho que fazer um curso! E aí eu comecei a fazer os cursos e a melhorar o trabalho.

Miguel chamou a atenção para a ideia de que o artesão tem a liberdade de produzir somente o que gosta. Na opinião dele, este pensamento não é verdadeiro, na medida em que, no início do negócio, é preciso se adaptar a algumas exigências do mercado.

Quando eu entrei, a gente tinha aquela ideia de liberdade, sabe? Liberdade do artesão e tal, mas ela não é real; ela é falsa. Porque, a não ser que você trabalhe só com peças que você quer fazer, você não tem essa liberdade que a gente propagandeia, porque, por exemplo, eu não estou fazendo uma bolsa, que é um sonho meu, fazer uma bolsa assim com tempo... Eu estou fazendo o que o mercado exige.

O artesão não usa relógio de pulso, na verdade, ele nunca usou e comenta que nem poderia ter um relógio tão caro. Porém, para aprimorar seu produto, Miguel pediu para uma pessoa que lhe explicasse os atributos das melhores pulseiras e, também, das piores e então passou a enviar pulseiras para a tal pessoa avaliar.

Me explica tudo o que tu precisas numa pulseira de relógio, me mostra... Claro que de uma maneira bem, mas me mostra... Eu queria ver as melhores pulseiras que tu tens e as piores. As piores são as mais importantes para mostrar. Aí o cara entrou numa chamada comigo e passou um tempão conversando. Disse, olha esse aqui é ruim, isso aqui é legal. Aí eu comecei a fazer e mandei pra ele. Então ele disse isso aqui tem que arrumar. Eu fui ajeitando...

As primeiras pulseiras foram anunciadas no Instagram, de modo padrão, um anúncio pago. Contudo, foi por intermédio de uma parceria com um influenciador digital de relógios que o negócio avançou:

E aí o que deu a virada, foi quando eu fiz uma parceria de Instagram, com um cara que era bem grandão assim. Eu falei, eu te mando uma pulseira e só posta se tu gostares; se não gostar, não posta. Aí ele gostou e foi! Então não faltou mais cliente, depois que ele entrou na jogada. Era influenciador de relógio... Aí ele que deu a virada.

A partir deste momento, a agenda de encomendas começou a ficar cheia e o Miguel começou a receber diretamente, pelo *WhatsApp*, mensagens de gente que

ele não conhecia, mas que receberam indicações sobre o trabalho dele. O artesão levou cerca de um ano só produzindo pulseiras, dedicação exclusiva, até chegar ao nível de vendas em que se encontra atualmente. Ele observa que, quando uma pessoa famosa (ou importante nesse meio) usa o seu produto, não é necessário um discurso para apresentar a peça, pois a imagem da pessoa ligada ao produto já é a propaganda.

O Lewis Hamilton acho que é DWC. Ele não fala assim, compre um DWC. Ele só está usando DWC, a propaganda está correndo sem falar nada. Tem que ter essas pessoas!

Quanto ao processo de confecção, ele diz que depende do humor e da dificuldade da encomenda e que, geralmente, faz duas peças por semana. Devido ao seu alto nível de exigência, com relação à qualidade da peça, o artesão não indica prazo de entrega durante os orçamentos. A peça somente estará pronta quando atingir o nível de excelência do próprio artesão. Em alusão a Sennett, ele diz que se tem um prego mal colocado no fundo do armário, o artífice não vai se sentir bem sabendo disso, mesmo que o dono do armário nunca perceba.

O plano para o negócio é não criar dependência das redes sociais, assim, o artífice incentiva os clientes a se comunicarem de outras formas. A maioria dos clientes são homens com idade em torno dos 40 anos. Para melhor compreensão, o trabalho do Miguel, aqui descrito, foi dividido em etapas: abertura da agenda, elaboração da proposta, personalização, confecção da pulseira e contato pós-venda.

**Abertura da agenda** (Figura 04): a lista de espera é aberta para 10 clientes, normalmente, e é informada por e-mail, juntamente com uma senha de acesso ao site. A lista começa com 10 clientes, no entanto, termina com 30 ou 40 pulseiras, visto que os clientes têm vários relógios ou alguns colecionam pulseiras. Enquanto o cliente está na lista, ele ainda não sabe qual será o custo da pulseira, só vai ficar sabendo depois que o orçamento for finalizado. Os clientes comentam entre si sobre os relógios e sobre a abertura da agenda, criando uma divulgação *offline*, que é justamente o que o artesão busca para não depender das redes sociais.

Toda vez que eu abro a lista, eu abro, tipo com 10 pulseiras para fazer e aí eu mando para os meus contatos de e-mail e eu fecho por e-mail mesmo. Aí eles vão se contatando, por isso eles se auto prospectam, eles vão se comunicando entre eles...

Outro exemplo descrito pelo artesão indica que, normalmente, o cliente acaba encomendando várias pulseiras.

Tem um cliente meu que tem uma parede que é mais ou menos essa aqui assim, cheia de relógio. Ele tem um relógio Big Boss, um Panerai e aí na mesa de baixo tem esse relógio e várias pulseiras dele. E as do lado são quatro minhas que ele tem. Tem arraia, tem uma versão especial que eu fiz.

A questão de abrir a lista é relevante no sentido de impor certo limite ao cliente, o que acaba tendo um efeito reverso, gerando mais desejo de compra, conforme é possível observar na descrição a seguir:

A última lista que eu abri... A primeira delas foi 17 min. Eu mandei para o cara e ele mandou um *WhatsApp* dizendo: “eu não sei que pulseira eu vou fazer... Mas eu vou fazer...”. Aí ele deu um sinal...

**Figura 4 – Abertura da agenda**



**Fonte: Figura retirada do e-mail pessoal**

A questão da lista de espera faz parte da estratégia do negócio. Segundo o artesão, a exclusividade da peça e a dificuldade para conseguir comprar agregam valor ao produto. A única maneira de entrar em contato com o artesão é passando pelas etapas definidas. Ele ainda complementa que os clientes estão em busca da qualidade superior do produto, entretanto, não é só isso, tem a questão da escassez e do esforço para conseguir comprar a peça. É uma oposição à lógica industrial de preços baixos e bastante oferta de produtos.

É pela dificuldade de conseguir, é pela escassez... Tudo está nos livros. Eu não inventei nada, eu só peguei o que estava lá e obedeci. Tem um livro que fala assim: 22 dúvidas de marketing... Li ele e fiz tudo ao contrário. É isso que é basicamente a indicação do livro... Era ao contrário do processo industrial, só que eu fui para o outro extremo totalmente.

**Elaboração da proposta:** segundo o artesão, quando um cliente o procura é porque ele quer uma ideia, quer ouvir a proposta; diferente do sujeito que compra

algo disponível, já pronto, sendo que este consumidor já sabe o que quer. Já o cliente do Miguel quer uma construção conjunta.

Mas se a pessoa está me procurando, porque ele quer a ideia. Ele quer uma ideia trabalhada. Ele quer escutar o que eu tenho para falar, e aí você vai direcionando.

O artesão passa em média duas horas escrevendo o orçamento com o cliente, conversando para entender o que o cliente deseja. São feitas perguntas para o cliente como: qual a sua ideia, qual o seu objetivo e informações sobre o relógio, como foto e modelo. O orçamento é demorado e tem umas 10 páginas, pois o cliente deve saber todos os detalhes e significados inclusos na pulseira, como, por exemplo, a história da técnica da costura, da técnica da borda e o motivo de estar usando determinado couro.

E detalhes que o cliente pode não saber, mas é nossa função contar. Eu brinco com eles, que o orçamento é longo, mas quando te perguntarem alguma coisa sobre a pulseira, você vai saber responder tudo. Quando essa pulseira iniciar uma conversa, eu quero que você tenha todas as informações dela. Eu conto a história da técnica da pulseira, da técnica da costura, da borda... Claro que, quando é recorrente, já comprou mais de uma, eu não aviso a menos que tenha mudado de técnica.

Quando Miguel está trabalhando na elaboração da proposta, a ideia é criar argumentos que encantem o cliente, gerando alta expectativa em relação à peça. Alguns clientes não sabem prontamente como querem a pulseira, então o orçamento é concluído juntamente com o cliente, criando uma percepção de autoria conjunta.

É que é um produto da pessoa, não foi vendido para ela, é dela, ela fez.

Para o artesão, esta abordagem cuidadosa durante o orçamento não é muito comum: os clientes costumam gostar bastante do atendimento e acabam voltando para mais encomendas.

**Personalização:** o artesão estudou bastante sobre relógios antes de iniciar o negócio. Segundo ele, era preciso saber mais sobre relógios que o próprio cliente, para entender o que o cliente está falando e fazer associações com temáticas, materiais e técnicas de forma criativa. Ele comentou sobre uma pulseira que confeccionou com a temática 'O Pequeno Príncipe', de Antoine de Saint-Exupéry, um dos seus livros preferidos (Figura 05 e Figura 06).

Mandei o orçamento, mandei as coisas do Pequeno Príncipe. Só que assim: ela tem o motivo da borda, o motivo da borda ser daquela cor, do interior ser daquela cor, a linha utilizada foi pensando no livro, um dos passadores tem dentro o couro de camelo... Queria couro de elefante, lembrando a cena clássica (que é o chapéu ou uma cobra comendo o elefante), mas não tinha. Tive que usar o de camelo. A pulseira também é vermelha por causa da rosa. E aí eu mostrei as duas opções para ele, e ele levou as duas, e depois mais duas.

**Figura 5 – Pulseira Pequeno Príncipe**



**Fonte: Instagram do artesão (acesso em 24/02/2023)**

De acordo com o texto abaixo, o artesão demonstra materializar um pensamento através do trabalho no couro. Ele utiliza vários elementos da confecção da peça com finalidade estética, procurando despertar a emoção no cliente.

Por enquanto, gostaria de mostrar minha interpretação de uma das mais belas partes do livro... O chapéu/elefante.

Conforme a descrição da pulseira, a cor vermelha está associada à rosa, a necessidade do couro de elefante relacionada a um fragmento do livro, assim juntamente com a funcionalidade de suportar o relógio a pulseira oferece um clássico da literatura mundial. Dessa forma, o trabalho do artesão remete ao trabalho do designer, isto é, à criação de um objeto funcional dotado de valores estéticos. Neste ponto, é possível evidenciar uma diferença do artesão tradicional que herdou os moldes de família e que segue os modos de produção herdados, sem



muitas alterações. O Miguel desenvolveu suas habilidades por meio de cursos e suas peças são exclusivas; criadas, desenhadas e produzidas por ele mesmo.

**Figura 6 – Pulseira Pequeno Príncipe**



**Fonte: Instagram do artesão (acesso em 24/02/2023)**

O artesão carrega um livrinho em que vai anotando todas as ideias que ele tem a respeito de fazer pulseiras. Conforme o exemplo do Pequeno Príncipe, não é simplesmente uma pulseira para suportar um relógio, é uma peça construída através de significados e tem toda uma história que materializa ideias.

Quando me pediram para esculpir uma pulseira destinada a um Le Petit Prince, sabia que todas as escolhas estéticas já estavam nas páginas que Saint-Exupéry havia escrito. [...] Podemos dizer que essa pulseira foi desenhada em 1943, o que fiz foi somente entender como ela deveria ser.

Para compor a pulseira, o artesão pede informações sobre o relógio e considera todos os detalhes, desde a história da marca até o estilo dos números. A pulseira é feita para o relógio do cliente e tem muitas informações para conectá-la ao cliente.

Sempre peço foto do relógio. Às vezes o modelo, para ter uma ideia melhor. Porque o relógio tem mil e uma variáveis. Ele te dá a informação, pode ter uma textura, uma cor diferente... A história da marca do relógio, a cor dos ponteiros, o estilo do número. Tá tudo ali.

A inspiração da pulseira pode ser diversa. Por exemplo, um cliente fez uma encomenda porque foi promovido na empresa. Pode ser por um detalhe do relógio ou por uma história. Um exemplo comentado pelo artesão é o caso do Speedmaster, um Omega que foi o mesmo relógio a ir para a lua; até hoje, o relógio é vendido por um preço altíssimo por causa do acontecimento. Na ocasião do pouso da nave Apollo, os sistemas falharam e o astronauta usou o relógio dele para pousar. A marca vai ser sempre lembrada, porque a nave pousou com sucesso graças ao uso do relógio. Então um cliente que possuía o relógio Omega encomendou uma pulseira conforme detalhado a seguir pelo artesão.

E aí atrás desse relógio do cliente tinha a data de fabricação dele 9 de 71, que era... O cara tinha nascido em 9 de 71. Beleza, um Omega vai muito bem com uma pulseira racer, aquelas cheias de furinhos. Que dia tu nasceu? Dia 17. Vamos fazer 10 furos em um lado da pulseira e 7 no outro. Aí eu desenhei os furos, tudo para a pulseira e o relógio serem dia 17 do 9 de 71, o nascimento dele. E aí esse cara amou e comprou comigo muitas outras vezes.

Quanto à personalização e a exclusividade, a proposta é desenvolvida de acordo com o pedido do cliente. Por exemplo, para a proposta de um Cartier Tank, que era o relógio que o Andy Warhol, importante artista do movimento Pop Art, usava, o cliente pediu o exterior preto e o interior todo colorido como as pinturas do Andy Warhol.

Então eu vou personalizando assim. Tudo personalizado. Eu boto no interior, no passador uma cor diferente também.

No momento de abertura da lista, o artesão faz algumas perguntas para ter uma ideia do que o cliente quer, todavia, às vezes, o cliente não responde por não saber exatamente o que quer. Então é preciso perguntar para entender o que o cliente deseja realmente, criando uma interação mais significativa. Na percepção do artesão, as pessoas não estão acostumadas com esse tipo de atenção e acabam gostando tanto da experiência que querem repetir.

Alguns não respondem nada aí você tem que perguntar... Tem pessoa que não sabe o que quer... Aí tu tens que entender o que ele quer. As pessoas não estão acostumadas com esse tipo de atenção na verdade. Então é quase viciante para eles.

A individualidade do cliente também é fortalecida pelo fato do artesão escrever à mão cartas para todos os seus clientes. Na opinião do artífice, a

tecnologia iguala todo mundo, porém, não no aspecto de igualdade social. Por exemplo, no caso de pulseiras para relógio, a pessoa pode comprar a mesma pulseira caríssima tanto aqui no Brasil quanto na Índia. Neste sentido, o indiano, o brasileiro e o francês estão consumindo o mesmo produto. A pessoa pode ter 5 pulseiras de determinada marca, que são caríssimas e ficam guardadas na gaveta, e isso significa somente que a pessoa tem bastante dinheiro. Só que, para determinada camada da população (que tem muito dinheiro), ter dinheiro não é diferencial, então a exclusividade, o personalizado, o luxo artesanal passam a ser o diferencial.

**Confeção da pulseira:** a confecção da pulseira é guiada pela maestria e tem por alicerce o respeito aos limites do modo de trabalho artesanal. A dinâmica de estudar é muito presente na trajetória de trabalho do Miguel. Dessa forma, o saber usado para compor a sua atividade vem de leitura de livros especializados e de pesquisa na Internet de trabalhos de artesãos que são referência internacional no trabalho com couro.

Comprei uns 10 livros de relógio. Eu li tudo e estudei sobre todas as marcas, eu li sobre a DWC, sobre a Piaget, sobre um monte de marcas, sobre um monte de relógios famosos, o porquê das pessoas usarem relógio. Falei: é nisso que eu quero entrar! Aí comecei pesquisar, a me aprofundar junto com os livros de marketing.

A busca pela maestria é manifestada não só no cuidado durante a confecção da pulseira, mas também nas outras etapas do trabalho, por exemplo, o compromisso com o cliente, a atenção à qualidade de postagens nas redes sociais e a relação com materiais e ferramentas. O artífice comenta sobre o desejo interno de fazer melhor. A peça já está maravilhosa, entretanto, se há possibilidade de melhorar 1%, o artífice vai aprimorar tanto a peça quanto a técnica. Ele descreve a sua necessidade pessoal, uma espécie de instinto, de atingir nível excelente de qualidade e de melhoria no processo, mesmo que às vezes não seja notado pelo cliente. Sensação que o artífice chama de incômodo.

Mas eu sinto isso. É um incômodo físico. De não conseguir entregar para o cliente algo que eu não esteja certo de que para melhorar 1% eu ia ter que dobrar meu esforço, porque 100% a gente nunca chega.

Quando consegue atingir essa melhoria, o artesão faz questão de mostrar para o cliente, pois, muitas vezes, o cliente não percebe. Aqui, o padrão de

qualidade não é o que o cliente acha, e sim, o anseio de fazer melhor do próprio artesão. Ele ainda comenta que, algumas vezes, tal exigência pela perfeição pode ser danosa, na medida em que acaba atrasando uma entrega ou lançamento.

Quanto ao significado do seu ofício, ele comenta sobre a satisfação que pode ocorrer em vários momentos. Um deles é quando o artesão consegue fazer algo melhor do que conseguia antes. É um sentimento de superação.

Por exemplo, você ver a borda melhorando, ter a sacada de mudar alguma coisa e ver que melhorou exponencialmente, a ponto de tu querer ligar para os teus clientes e falar: “cara, devolve que eu achei como fazer melhor”. Essa é pessoal.

Outro momento que traz grande satisfação é quando o artesão tem o trabalho reconhecido, no entanto, o reconhecimento no sentido mais amplo possível, isto é, não só por parte do cliente, mas também pelas pessoas que gostam e se interessam por relógios e pelo trabalho com couro. O reconhecimento em três dimensões: o próprio, dos clientes e dos pares – artesãos que fazem o mesmo trabalho.

É o fato de ser muito mais bem reconhecido. Dá uma satisfação ter muitas pessoas na lista de espera, na fila, esperando teu trabalho e dedicando tempo da vida deles para discutir contigo a pulseira, como ele quer, quais as ideias deles, escutar as minhas, porque a construção é sempre dupla.

Somente quem conhece bem o ofício, que faz pulseiras em couro para relógio, tem ideia do quanto pode ser difícil usar determinada habilidade. Às vezes, para produzir uma pulseira, o artífice aplica uma ‘técnica’ absurdamente difícil de usar, que provavelmente nenhum cliente tem ideia do quanto é difícil. Diante disso, além do reconhecimento pessoal e do cliente, é importante o reconhecimento por parte de outros artífices que conhecem as dificuldades de lidar com o couro.

Além de ser linda e tudo, quem tá no mesmo nicho que ele entende que ele sabe o que tá fazendo, porque pra realizar isso... Essa curva é perfeita, o trabalho é excepcional. É o reconhecimento entre quem vai entender.

A questão do reconhecimento contribui para compor o estilo, a identidade do artesão, de maneira que os clientes já percebem quando outras pessoas estão usando as pulseiras do Miguel. Fato este que atrai mais interessados para a lista de espera para comprar pulseiras.

Várias vezes, eu já recebi mensagens no meu Instagram de pessoas que viram as pulseiras em alguém, se interessaram e assinaram a lista, ou de cliente que encontra outras pessoas também usando as pulseiras. Já tem revenda de pulseira também. Isso é bem satisfatório.

Outro elemento motivador é a questão do desafio. Quando a pessoa pede uma coisa nova ou um couro diferente, em que é preciso desenvolver um modo novo de lidar com o material, isso também contribui para a motivação pessoal.

Tem uma pulseira preta raríssima, o preto envelope (ela), é o *turned*. Chamo de o *rolls-royce* das pulseiras, algo que manualmente hoje é raríssimo de se ver. E que eu estou na quarta tentativa dela. Meses trabalhando nela.

Outra condição do desafio é a expectativa do cliente e a própria expectativa do artífice que, quando são atingidas, geram uma enorme satisfação: o desafio é vencido.

Uma pulseira básica tem a expectativa básica. Agora, se o cara botou toda a confiança dele na tua ideia, tu tens uma expectativa muito maior, e quando tu vences essa expectativa, é muito mais gratificante do que vencer uma expectativa simples.

No momento que esta expectativa é atendida, o artesão sente que venceu o desafio que foi proposto, o artesão descreve que sente muita satisfação pessoal. Em oposição, quando não consegue atender a expectativa, ele descreve sentimento de decepção intenso que certa vez culminou em choro compulsivo.

Quando questionado acerca de limites no seu modo de trabalho, o principal elemento apontado pelo artesão foi o limite físico. Como a confecção da pulseira é totalmente manual e no momento ele trabalha sozinho, é preciso considerar o tempo de produção e também das outras atividades que não são percebidas como parte do negócio baseado no trabalho artesanal, e para as quais o artesão se julga sendo ineficiente. Por exemplo, atividades relacionadas à divulgação do produto e às vendas. Outro ponto salientado é a necessidade do artesão conduzir ou estar presente em todas as etapas do processo, fato que demanda ainda mais esforço. O artesão ainda argumenta que ganharia mais dinheiro se produzisse mais rápido e vendesse mais barato, todavia, para ele, não é somente a questão financeira, na medida em que, para acelerar o processo, é preciso reduzir a qualidade. Para atender a lógica de aumento de vendas, o artesão teria que abrir mão de acolher a sua necessidade de maestria no trabalho.

Porque, muito possivelmente, eu ganharia mais dinheiro se fizesse mais rápido e mais barato. Porque se você for ver as pessoas muito ricas, geralmente são essas: vendem muito e barato. Mas não é só essa a questão. O que me incomodava profundamente era um cliente chegar e eu não poder usar o meu máximo para fazer a peça dele porque não valia a pena.

Quanto aos limites, ele demonstra preocupação em conciliar a atenção para todas as fases da atividade, além de aprimorar as estratégias de marketing. Pensa em futuramente ter uma ou duas pessoas trabalhando juntas no ateliê. Porém, quando for um projeto para um cliente especial, o trabalho será exclusivo do Miguel.

**Contato pós-venda:** os clientes costumam mandar mensagens meses e até um ano depois da entrega, comunicando que estão usando a pulseira. Então faz parte do pós-venda estimular este diálogo.

Meus clientes sempre mandam mensagens, 5, 6, 7 meses, até 1 ano depois, falando que estão usando a pulseira. E você tem que gerar a conversa, entrar nela. Faz parte do trabalho.

As etapas foram descritas, de acordo com a ênfase que o artesão deu no assunto durante a entrevista. Algumas etapas necessárias ao bom funcionamento do negócio não estão listadas, contudo, fazem parte da rotina de gerir um negócio e demandam tempo e contribuem com a formação de tensões no modo de trabalho artesanal.

#### 4.2.2 Produto de excelência

De acordo com Miguel, é preciso conhecer profundamente toda a cadeia operatória (termo usado na arqueologia) do produto que será desenvolvido, desde os materiais, as técnicas, onde e por quem o produto será utilizado e, finalmente, acompanhar o pós-venda. Para ele, é toda essa bagagem intelectual que vai diferenciar o trabalho artesanal do trabalho manual. A excelência da peça é resultado do esforço da cabeça expresso pela habilidade da mão. E quando a peça não cumpre o critério de qualidade do Miguel, é destruída.

Só que, por exemplo, tem que ter um nível de corte muito alto, né! É, se eu termino a pulseira, que demorou uma semana para fazer, e eu não gostei, então eu corto! E começo a fazer de novo! Então, nunca dou prazo de entrega. Falo assim: quando estiver pronto eu te entrego. Porque tem que estar num nível que eu quero! Muitas vezes é um nível que nem o cliente vê que é errado, mas eu vendo...

O artífice comentou que, certa vez, estava fazendo uma pulseira conforme as especificações definidas juntamente com o cliente, só que, durante o processo, ele percebeu que não seria possível atender o combinado. Então ele explicou em detalhes para o cliente as razões da falha, que não poderia usar a técnica escolhida juntamente com o material selecionado. Para os clientes, normalmente não tem problema e acabam escolhendo outro material.

E mandei uma pra ele, mas sabendo que estava ruim. E ele falou que estava ruim, e eu sabia disso. Expliquei toda a situação e ele disse que não tinha problema, que faríamos outra, com outro couro. Ficou maravilhosa a segunda pulseira dele, a melhor que eu fiz até hoje. Mas é tenso, é bem complicado! Eu lembro que, nesse dia, eu chorava compulsivamente.

O nível de comprometimento com a excelência do trabalho é tão alto que o artífice entra em contato com o cliente para explicitar o que não deu certo no projeto, que pode ser questão de técnica ou impossibilidade de importar determinado material e destaca a sua decepção em não conseguir realizar o prometido.

Quanto aos materiais utilizados, a maioria do couro é importada, não somente pela questão da qualidade, mas pelo fato que couro importado agrega mais valor ao produto. Importar couro é um pouco difícil, então entra o valor da raridade também.

O cara vai pagar mais no couro importado, muito mais que o couro custou, entendeu? Porque ninguém tem esse couro importado. Importar é um pouco difícil, porque tem um monte de imposto e tudo...

Os couros padrões, ele compra direto do curtume ou de revendedor e, também, tem contato com um revendedor na Polônia, que centraliza todos os couros da Europa para revenda. Couros de arraia, de camelo, de tilápia e de vários tipos de peixes estão na lista de matéria-prima. Tem couro que é exótico no Brasil e em outros países não. Por exemplo, no Japão, couro de arraia é comum, visto que o peixe faz parte da alimentação deles. O couro de camelo também só é exótico no Brasil. O melhor couro não exótico é o do cavalo, que, na França, é animal de corte. Pesquisando bastante, é possível comprar até couro de elefante. Por exemplo, mataram um elefante ilegalmente na África; então o animal apreendido é processado e vendido por um preço altíssimo, sendo que o dinheiro é usado para ajudar com os custos de defesa dos animais. A responsabilidade da venda do couro é concedida a organismos internacionais certificados.

Quanto à costura, ele cita o exemplo de uma linha francesa, feita manualmente, que custa aproximadamente 500 reais o carretel (Figura 07). A linha é de 1800, época em que os produtos vinham com a figura de um chinês para atestar a alta qualidade. Então era um fio chinês, produzido na França, com a imagem de um chinês, segundo costume do período.

**Figura 7 – Ateliê - Materiais - Linhas**



**Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)**

É uma linha cheia de imperfeições: em algumas partes, ela é mais grossa e às vezes tem umas bolinhas. Essa linha não é a melhor em termos de qualidade, entretanto, tem o aspecto de ser uma linha feita à mão, na França, e mais difícil de encontrar. Para o artesão, às vezes a costura fica feia e aí precisa descosturar, porque no final da costura teve variação muito grande da espessura da linha.

Uma variação pequena é aceitável. Um fio artesanal nunca vai ser o mais perfeito e nem é pra ser. Não pode ser perfeito, se não está na máquina. Mas essa é uma linha que é mais cara, mesmo não sendo a mais esteticamente bonita.

Segundo o artesão, apesar de não ser esteticamente mais bonita, é uma linha mais cara e valoriza mais a pulseira. Atualmente, existe uma linha chinesa de poliéster com uma camada de cola que é melhor.

#### 4.2.3 Trabalho 100% manual

Miguel comentou que não tem objeção quanto ao uso de máquinas, sendo possível adaptá-las muito bem em vários locais, no entanto, enfatiza que não usa, pois investiu em uma atividade completamente manual, que não precisa de máquinas. A única coisa que ele faz para facilitar o trabalho é comprar o couro pintado, porque é daltônico. Para ele, a ferramenta tem papel essencial na



realização do trabalho de excelência. Quando se referiu à importância das ferramentas, fez uma analogia com carros de corrida. Segundo o pensamento popular, se a pessoa tem domínio da técnica (sabe fazer bem), ela faz com qualquer ferramenta. O Miguel não concorda com esta afirmação. Ele defende que ferramentas de qualidade são fundamentais para realizar um bom trabalho.

Uma coisa que muitas vezes a gente fala... Uma frase do Galvão que 'o que importava não era o carro do Senna, mas sim o Senna'. Mentira, o carro dele fazia muita coisa. Se o Senna conduzir um Celta ele não ganha a corrida.

O artesão prioriza o investimento em ferramentas, pois as boas alteram completamente a qualidade do trabalho. Na medida do possível, ele compra as melhores disponíveis e faz questão de apresentá-las ao cliente, valorizando ainda mais o seu produto.

Algumas você tem que comprar, que são... Eu tenho tipo assim uns cinzéis que fazem as marcações dos furos. São as melhores do mundo, cada par custou 4.500 reais. É que a precisão tem que ser 2,7 milímetros entre cada início. E aí tem que ser metal bom pra não furar, superfino, mas não pode entortar... Nem existia no passado.

Conforme a necessidade de uso, algumas ferramentas são modificadas para atender as particularidades do artesão, tornando-as exclusivas. Miguel mostrou alguns exemplos de adaptações, conforme descrição a seguir:

Ferramenta suporte para costura:

Essa aqui, olha, eu modifiquei. Era triangular a ponta, eu deixei ela retinha, para ser o mais fino possível. Botei isso aqui pra manter o ângulo, porque eu marco os furos e aí uma agulha em cada mão.

Sovela (Figura 08):

Ela (a sovela) veio normal assim, uma lâmina maior, uma lâmina de diamante. Aí eu comecei a usar... Está errado, esses buracos são muito grandes e tudo... Aí eu afinei ela, porque a ponta dela não é afiada, é pontuda e curva. Tudo foi modificado.

**Figura 8 – Ateliê - Uso da Sovela**



**Fonte: Instagram do artesão (acesso em 24/02/2023)**

A costura francesa, que é pouco usada hoje em dia por ser muito demorada, é o padrão de costura utilizado nos trabalhos do Miguel. É a costura inclinada, feita com auxílio da sovela (ferramenta importada do Japão).

Esse anel aqui que eu consigo encaixar na mão, fiz do mesmo modo da lâmina. Então, uma ferramenta que qualquer um tem acesso, uma ferramenta de muito alto nível do Japão, só que modificada para as minhas necessidades. E talvez um cara que use essa ferramenta... Ele não use uma argola, ele tenha moldado o cabo para encaixar os dedos dele. Então, não sei se eu gosto delas por causa da arqueologia, que usa isso aqui basicamente ou por causa do artesanato.

O artesão faz comparação entre ferramentas para trabalho manual e máquinas: o processo industrial realiza todas as operações sempre do mesmo modo, isto é, o resultado é sempre o mesmo; já no processo artesanal, uma ferramenta nova é como se fosse uma peça em branco, que vai sendo adaptada conforme a necessidade do artesão. Então, mesmo que os artesãos façam o mesmo tipo de trabalho, cada um terá uma ferramenta diferente e exclusiva.

Até peças simples como essa régua aqui, aquela régua de metal padrão, eu coleí aquelas fitas de banheiro, para não escorregar no banheiro, embaixo e aí ela não escorrega. Então tu vais... Vai modificando tudo praticamente. Não tem nenhum Ateliê que é igual, né! Sempre as ferramentas, elas têm sentido, elas têm função e elas são tudo.

Evidenciando a importância das ferramentas, o artesão nomeou o lugar onde guarda as ferramentas de 'o altar das ferramentas'. As ferramentas são organizadas e ficam expostas em uma mesa (Figura 09) no ateliê.

**Figura 9 – Ateliê - Ferramentas**



**Fonte: Instagram do artesão (acesso em 24/02/2023)**

Mesmo que a ferramenta seja ótima, ela não é a ideal, porque somente o artesão que faz o uso sabe como deve ser. Ele ainda detalha mais algumas pequenas alterações nas ferramentas e que afirma não ter sentido de utilidade, e sim, significados:

E algumas ferramentas não têm nem sentido de utilidade, por exemplo, a régua é para não escorregar, redonda é para não girar, a outra é pra encaixar bem na mão. Esse aqui, por exemplo, eu escrevo à mão uma carta para todos os meus clientes, né... Eu uso isso aqui<sup>3</sup> de Pau Brasil, que também é feito por um artesão. Não tem função nenhuma... É só, a função é o significado da ferramenta.

A manualidade é representada pelo contato, pela familiaridade com os materiais e com as ferramentas, mediadas pelas mãos. Mesmo as ferramentas mais simples são modificadas, adaptadas para que se tornem um prolongamento ou, até mesmo, parte da mão. Corpo e ferramenta se tornam um elemento capaz de dar forma ao material, conforme ideia elaborada na cabeça. Detalhes e pequenos ajustes são utilizados para integrar todos os objetos ao ambiente de confecção da pulseira e ao Ateliê de modo geral.

<sup>3</sup> Artesão mostra uma ferramenta feita com a madeira Pau Brasil.

#### 4.2.4 Feito em casa

A visita à residência do artífice, onde se localiza o Ateliê, ocorreu no dia 22 de setembro de 2022, no período da tarde. A descrição da visita será detalhada para ajudar a compor o ambiente de trabalho do artesão, dado que uma das características do trabalho artífice é o ateliê como espaço de trabalho. Chegamos à residência e fomos calorosamente recebidos pelo artesão e um dos seus gatos, o Baco.

A entrada da casa tem caráter acolhedor, com um pequeno gramado e muitas plantas. Para acessar o ateliê, percorremos o interior da residência, que tem aspecto rústico, orgânico, composto por materiais naturais, como móveis de madeira, peles de ovelha e sofá de couro. O artesão nos recepcionou com roupas simples e confortáveis e, num primeiro momento, nos mostrou a casa e um espaço onde pretende trabalhar com madeira futuramente.

O ateliê fica no segundo andar da residência, em espaço amplo, assoalho de madeira, é bem iluminado e ventilado por grandes janelas, onde foi possível ver o movimento da rua e o pequeno jardim da entrada. O ambiente do ateliê é bastante confortável, com sofá, televisão, rede para descanso e algumas poltronas nas quais nos sentamos para conversar. Em um canto voltado para a janela, está a mesa de trabalho com couro e, próximo à mesa, uma estante com muitos livros. No lado oposto à estante, há uma mesa com computador e, na parede, alguns quadros com elementos significativos para o artesão: frases e imagens inspiradoras.

Iniciamos a entrevista e, enquanto conversávamos, foi possível observar o pouco movimento, nas proximidades, de veículos e pedestres, pela janela. Durante o tempo em que falava, o artesão apontava para os livros na estante, mostrava algumas ferramentas e alguns materiais. Ele também mostrou, no computador, alguns trabalhos de artesãos que usa como referência para realizar as suas atividades. Assinalou algumas ferramentas, falou sobre os preços delas e algumas alterações que fez para se adaptarem ao seu método exclusivo de produzir.

O ambiente do ateliê é bastante aconchegante, silencioso e a presença de bichinhos de estimação ajuda a proporcionar a sensação de estar em casa. É um local em que se deseja estar por bastante tempo: predispõe a concentração, os estudos e trabalhos criativos. A disposição dos materiais, das ferramentas e da

mesa de trabalho em frente à janela convida a concretizar alguma ideia, atrai as mãos ao movimento e a cabeça a criar.

### 4.3 Identificação das tensões que demandam respostas

Nas seções seguintes, serão relatadas as tensões identificadas no modo de trabalho do Miguel. Para o bom andamento do negócio, o artesão esclarece que além de ter um produto de excelência, é necessário estabelecer estratégias para garantir a venda. Além disso, revela que o imperativo de gestão do negócio requer eficiência. Tarefas como logística e produção de conteúdo para as redes sociais, que não fazem parte do trabalho manual, demandam habilidades que o artesão precisa desenvolver e que podem não ser tão motivadoras quanto à confecção de pulseiras.

#### 4.3.1 A necessidade de vender

Conforme os casos apresentados a respeito do trabalho artífice na atualidade (seção 2.2.4), a tensão imbricada a este ofício é a sobrevivência ao contexto de eficiência técnica, mantendo as características originais do modo de trabalho artesanal. No caso do Miguel, havia a possibilidade de seguir a arqueologia, continuar os estudos na faculdade e tornar-se professor, opção que ele rejeitou. Ou ir para uma empresa especializada em arqueologia e receber um salário muito menor do que ele recebe hoje, opção também abandonada. Então, diante da necessidade de ganhar mais e ainda tendo a oportunidade de tornar um *hobby* seu ofício, ele optou por trabalhar artesanalmente com couro.

Comecei com o ateliê normal, e aí eu fui entendendo como é que eu podia ganhar dinheiro com ele. E o meu objetivo? Eu brinco assim, que quero trabalhar uns quinze anos. E aí eu entrego o ateliê na mão de alguém e vivo do que eu consegui nesse tempo, entendeu? Não sei se é real ou não, mas essa é a minha ideia: trabalhar com o que eu gosto.

O artesão investiu todo o dinheiro que tinha no trabalho com o couro, fez cursos e se aperfeiçoou bastante. Neste ínterim, ele percebeu que produzir uma peça de excelência não é o suficiente para garantir a comercialização do produto.

Isso não é suficiente. O trabalho não pode ser só bom. Eu tenho que conseguir vender ele. Senão, ele fica parado no Ateliê.

Certa vez, durante uma pesquisa na Internet, o artesão verificou que uma peça, de qualidade inferior ao seu trabalho, estava sendo vendida por um valor superior ao que ele praticava com as suas peças.

Foi muita indignação, eu estava num ano bem parado do ateliê que não saía nada assim... E aí eu abri o Google e vi uma pulseira que o cara estava fazendo, muito inferior ao meu trabalho e estava custando 550 reais. E eu sofrendo para vender uma carteira por 120 reais... Falei, não pode ser! Eu vou ter que dar um jeito de entrar nesse mercado... E aí comecei a estudar...

Em vista disso, ele partiu para pesquisar sobre relógios e teorias de marketing, mudou o foco do produto e redefiniu metas e estratégias para o Ateliê. Miguel enfatiza que trabalhar com a venda pode não ser tão “glorioso”, todavia, é parte essencial, senão a pulseira pode ficar parada no Ateliê. Segundo ele, ser artesão é só uma parte do trabalho, na medida em que é necessário também conseguir vender o que está produzindo.

Nesse momento, eu acho, entra uma questão que a gente não se liga muito, na verdade. Eu costumo dizer que eu não sou um artesão de couro, eu sou um vendedor que trabalha com couro. Porque é isso! Tem que vender o teu trabalho! É isso, eu escolhi trabalhar com couro, mas o que eu faço é vender. E é o que todo artesão faz!

Assim, ele adotou uma estratégia que agrega muito valor aos seus produtos, para poder entrar no mercado de alto luxo. Passou a estudar e se aprofundar no marketing de luxo e na temática de relógios de alto luxo:

Os livros de marketing falam que se tu quer muito dinheiro e muito rápido tem que trabalhar com custos mais baratos, mas se tu quer estabilidade, com produtos mais caros. E assim é engraçado, né, porque eu entro num conflito assim, poxa, é uma pulseira, é muito caro e ninguém está fazendo isso!

O texto acima deixa transparecer certo questionamento moral quanto ao preço da pulseira, porém, conforme as palavras do artífice, o luxo sempre foi espaço na história para os artífices mais sofisticados. Apesar da reflexão de cunho moral, o artesão afirma que é somente dessa forma que é possível ter estabilidade para fazer um trabalho de alto nível.

O luxo sempre foi um local na história para os artífices mais sofisticados terem que fazer, sabe. Por exemplo, só tem as capelas pintadas daquele jeito porque tinha alguém muito rico pagando. Então, eles falam assim: pode se sentir um pouco culpado! De fato a gente sente um pouco, mas alguém nesse lugar... E a gente tem uma estabilidade para fazer um trabalho de alto nível. Então foi por isso, li isso nos livros.

Quanto à perspectiva de vendas, o artesão comenta que seu foco está na classe mais estável, que não está tão suscetível a problemas financeiros devido às crises, como, por exemplo, da pandemia causada pelo coronavírus. Ele justifica que vender uma quantidade maior de pulseiras, por um valor menor, pode ser mais lucrativo, mas, em momento de crise, o supérfluo é a primeira coisa a ser cortada, como é o caso da pulseira de relógio. Por isso, o foco das vendas é o mercado de luxo.

O meu negócio aumentou na crise porque eu escolhi focar... Como eu acho que vai ter muitas crises no futuro, por motivos inúmeros, tanto climáticos, quanto outros, eu escolhi focar na classe mais estável, que são os caras que, não importa se teve pandemia, se tem apocalipses climáticos, eles vão estar com dinheiro, entendeu?

Na sequência, o entrevistado descreve o trabalho de vendas no mercado de luxo como um trabalho de convencimento: sugestionar de que o seu produto é o melhor disponível.

Porque, para convencer a pessoa, tu tens que gerar uma expectativa alta, e não pode entregar uma expectativa ok, um objeto ok. Então, esse é o desafio de todas as peças.

O artesão faz um produto de excelência, contudo, só isso não garante a venda. Para atender a necessidade de vender, ele desenvolveu uma estratégia focada no mercado de luxo. Nesse sentido, trabalhando dentro da lógica artesanal de luxo, o Miguel atende seus quesitos de excelência e converte alguns limites do seu ofício em argumento de vendas.

#### 4.3.2 A empresificação e a pressão pela eficiência

Quando o artesão se refere aos planos para o futuro, a sua ideia é trabalhar por uns 15 anos e depois viver bem. Além disso, ele quer ter o nome reconhecido em um segmento de mercado definido e o Ateliê estruturado o suficiente para flexibilizar sua rotina de trabalho. Ele refere-se ao plano com a expressão “viver bem”, ou seja, ter uma vida mais relaxada e usufruir da vivência em família.

Estar com uma vida estável, o Ateliê conhecido, com um nome que vale, num mundo que eu escolher que ele valha. Não quero também que ele valha para todo mundo, porque aí é querer abraçar o mundo. E poder ter essa liberdade, que a gente acha que tem no início. É poder passar 4 meses fora do Ateliê com ele rodando, com algumas coisas automatizadas que precisam ter para uma área simples, mas que eu possa sair 4, 5 meses, fazer o que eu quero, voltar e falar: "gente voltei, o que vocês têm pra mim?"

Hoje, o ritmo de trabalho não permite isso, pois todas as tarefas do Ateliê estão concentradas no Miguel; incluem a produção das pulseiras, vendas e manter todas as demandas de uma pequena iniciativa de negócio. O artesão trabalha sozinho, então, além da confecção das pulseiras, ele precisa dedicar-se às tarefas administrativas, ser e pensar como um pequeno empresário, ocupando-se de tarefas como: contabilidade, logística (importação e exportação), orçamentos, vendas, planejamento estratégico, divulgação, pós venda e pesquisas. A preocupação do artesão com o aspecto da gestão do negócio pode ser observada quando questionado se faz prospecção de clientes, no trecho a seguir:

Prospecção... Eu nem faço mais... Eles fazem, autofazem a prospecção eu não sou bom de... Lei e de mandar pra fora e de acertar isso... Eu tenho que melhorar esta parte de gestão. [...] As minhas pulseiras estão num valor de um cara top da Inglaterra. Só que não vendo lá ainda porque eu sou bom em fazer e não sou bom de...

Enquanto explica a dinâmica de divulgação do produto, ele comenta que precisa melhorar a parte de gestão e conhecer mais sobre os aspectos burocráticos de exportação. O Miguel esclarece que, em um negócio como o dele, confeccionar a pulseira é somente uma das etapas, por isso passa em média umas duas horas escrevendo o orçamento com cliente, entendendo o que ele quer, vendo se está bom e se não estiver bom o suficiente, o tempo empregado é maior ainda. O artesão percebe um limite relativo ao quanto consegue se envolver desde o processo de construção da venda até a entrega do produto e o pós-venda. A perícia dele é trabalhar com o couro de forma que ele é pressionado por eficiência nas demais atividades do negócio, conforme texto a seguir:

Em trabalhando sozinho tem o tempo de produção, tem as atividades que a gente precisa fazer e que além de não serem vistas... A gente é extremamente ineficiente, o que é um problema. Eu sei fazer pulseira. Eu não sei mexer no computador, editar foto, tirar foto, eu demoro muito para executar essas funções.



O fato de ser um artesão aumenta ainda mais a pressão pela eficiência, porquanto quer fazer tudo e ter o controle de todo o processo: da abertura da agenda até o pós-venda. A exigência que ele tem por qualidade em todas as etapas da atividade tende a tensionar ainda mais o artesão. Ele reconhece os limites intrínsecos da sua produção manual, no entanto, a tensão é evidenciada nas atividades que complementam o negócio. O artesão comenta sobre a impossibilidade de atender muitos clientes; mas, segundo ele, além de não conseguir, não deve atender todo mundo, apontando outra estratégia para o marketing de luxo, que é o aumento da dificuldade de comprar.

É complicado, porque a demanda entra numa situação diferente. Eu não consigo atender todo mundo, e mesmo que eu possa, eu não devo. Eu tenho que ter uma restrição. Até porque nem todo mundo que tem os meios de ter um relógio caríssimo, de ter uma pulseira dessas, é o cliente. Às vezes, o cara só quer uma pulseira preta, e ele não quer esperar e tal. Essa dificuldade de ser comprado aumenta o valor.

A lógica do marketing de luxo surge como resposta do artesão Miguel às tensões determinadas pelos limites do seu modo de trabalho. Ele faz reflexões sobre a escolha do marketing de luxo argumentando que poderia produzir mais rápido e com um custo menor e, possivelmente, ganhar mais dinheiro. Contudo, para isso, seria necessário acelerar o processo e diminuir a qualidade. A condução do trabalho conforme parâmetro de quantidade, e não de qualidade, altera algumas características essenciais do trabalho artesanal. Por isso, o Miguel optou pelo marketing de luxo.

O que me incomodava profundamente era um cliente chegar e eu não poder usar o meu máximo para fazer a peça dele porque não valia a pena. Para eu fazer isso, eu tinha que abrir mão de coisas que me incomodavam profundamente. Então, foi a junção dessas duas coisas: limite físico e incômodo de não poder usar uma técnica nova ou algo diferente.

Conforme já comentado anteriormente, o artesão não quer que a divulgação do seu trabalho fique dependente das redes sociais, ele não gosta de redes sociais e quer evitar o uso para divulgar seu produto; não quer ficar a mercê de um algoritmo para vender seus produtos. Para ele, se o negócio só existe no Instagram, então não existe. É preciso ter uma lista de contato filtrada apenas com pessoas interessadas no assunto, que é a raiz do negócio.

Primeiro, eu não suporto rede social. E segundo, quando tu estás no Instagram, você trabalha para o Instagram, você tem que obedecer ele. E cada uma dancinha pode acabar contigo. Então eu trabalho por e-mail. Eu tenho uma lista de encomenda, lista de contatos.

A relação com as mídias sociais é mais um ponto de tensão identificado no trabalho do Miguel. Existem três aspectos relevantes em relação à questão das mídias sociais: o primeiro ponto refere-se à estratégia do negócio, que não é baseada no Instagram, o segundo ponto é que o artesão diz não ser bom em produzir conteúdo, além do que ele não quer postar algo sem qualidade.

Meu negócio não é ali. Não sou bom em fazer vídeo, não sei mexer direito, e ainda tenho a dificuldade de não entregar algo que eu não esteja satisfeito, pra fazer um *Reels* é muito difícil. Nunca fica na qualidade que eu quero.

O terceiro ponto confronta o cliente que busca um diferencial que a eficiência técnica tende a rejeitar: a construção da pulseira é dialogada com o cliente, é exclusiva, e isso requer tempo. A tecnificação tende a enxugar tempos e padronizar produtos, logo, o cliente não está em busca de algo tecnificado. Para o artesão, existem algumas pessoas que sentem certo incômodo com a questão da tecnologia e que estão à procura de outras opções. O cliente não vai comprar um produto massificado, o cliente vem justamente porque ele não usa as redes sociais.

Ele não quer uma pulseira feita numa linha de montagem. Cortou e costurou numa esteira. Não é essa a ideia dele! Ele já está fugindo disso. Então ele já vai procurar alguém que não vai entregar isso. Claro, tem a parte de mostrar e oferecer, mas esse incômodo afeta as pessoas de maneiras diferentes, e é mais geral do que a gente imagina.

No momento da entrevista realizada no Ateliê, ele comentou que não atualizava suas postagens no Instagram, posto que, além de não ser estratégia do negócio, consumia muito tempo por não dominar as ferramentas de produção de conteúdo para as redes sociais. No entanto, com o decorrer da coleta de dados e o acompanhamento do perfil do Ateliê no Instagram, conforme descrito na metodologia, notou-se aumento na frequência das postagens. Aproximadamente uma postagem nova por semana. Então, na última coleta de dados, o artesão foi questionado a respeito dessa mudança de postura frente às mídias sociais. Ele afirmou que mantém a sua opinião sobre as mídias sociais, entretanto, precisou

mudar a estratégia. Com relação às postagens no Instagram, segue o comentário dele:

Mas eu vi que eu ia ter que fazer, eu ia ter que me render. Eu fui até onde deu sem precisar fazer isso.

O artesão Miguel fez cursos para começar a entender o funcionamento do Instagram (onde está a maior parte do público dele) e está produzindo o conteúdo das suas postagens, sendo que a prioridade é fazer *Reels*, pois é o que propicia mais visualizações. Conforme as postagens, o Miguel percebeu que os *Reels* mais visualizados são os que têm apenas 8 segundos de duração. Para ele, é frustrante ter que resumir o conteúdo do trabalho dele em 8 segundos, todavia, é bom, porque mostra a manualidade e não expõe muito a técnica do artesão. Ele também comentou que precisou investir em equipamentos para a produção de conteúdo de qualidade. Esses equipamentos ficam fixos no ateliê de modo a registrar o trabalho, posteriormente, o próprio artesão edita e publica o material. Segundo Miguel, depois que encaixou esta atividade na rotina do ateliê, ficou fácil atualizar o perfil no Instagram.

Enquanto eu estou fazendo as coisas, eu vou filmando, depois eu edito. Estou pegando o jeito ainda de como é que funciona, como é que faz; editar até é fácil, cortar e tudo. É meio chato ter que filmar, mas é isso aí, tive que mudar a estratégia.

Tem *Reels* que já deram 8, 10 mil visualizações e alguns deram 250, outros 400 visualizações. É o próprio artesão que produz todo o conteúdo que é postado no Instagram e o resultado é positivo quando o *Reels* viraliza: o pessoal interage bastante.

Está indo bem, quando viraliza, o pessoal vem conversar bastante, estou atingindo o público que eu quero.

Vale notar que a pressão pela eficiência se dá principalmente na necessidade de vendas e na gestão do negócio. O fato de ser um artesão aumenta ainda mais a pressão, visto que ele quer fazer tudo, ter o controle do processo de vendas e de gestão tal qual tem o controle de todo o processo de confecção da pulseira.

#### 4.4 Respostas frente às tensões estabelecidas na atualidade

Tendo em vista as tensões identificadas na seção anterior: a necessidade de ser um vendedor, de gerir o negócio e a pressão por eficiência nas tarefas que não fazem parte da confecção da pulseira propriamente dita; será abordado a seguir, como o Miguel responde a essas tensões dentro seu contexto de trabalho, no sentido de manter a sua atividade artesanal.

##### 4.4.1 Marketing de luxo

A resposta do artesão Miguel às tensões entre os limites do modo de trabalho artesanal e a produção fundamentada na eficiência técnica é a criação de estratégia baseada no marketing de luxo. A solução se deu de forma lógica, estudada e planejada, de maneira a conciliar a atividade manual, que inicialmente era um *hobby*, com a necessidade de gerar renda para seu próprio sustento. A preferência pelo mercado de luxo se deve também ao fato que esta fatia de consumidores está menos suscetível a oscilações devido a crises, mantendo, assim, certa estabilidade no negócio.

A fonte de inspiração para o desenvolvimento das atividades foi um artesão inglês (Figura 10) que trabalhava com couro da *Equus Leather*. O Miguel comenta que este referencial já foi sonho, no entanto, agora considera como meta de trabalho.

Peguei muita base nesse inglês. Chama-se Equus. Ele explica as linhas, o couro. Eu mandei meu currículo para ele. Ele não está em nenhum centro importante da Inglaterra, está no interior, ali, fazendo. Como ele chegou nesse nível? Ele começou fazendo todas as selarias dos hipercampeões mundiais de equitação.



Fonte: Instagram (acesso em 24/02/2023)

Em breve consulta ao perfil da Equus Leather no Instagram é possível notar um comentário do Miguel elogiando o site (conforme indicação da seta na Figura 10) com as seguintes palavras:

You are an inspiration, really. Since I met your website, every now and then, I enter just to enjoy... And just to remember my goals: to be as good as you. [...] You make an art that makes anyone smile in joy, just by looking at it.<sup>4</sup>

Com essa informação coletada no perfil da Equus Leather, é possível confirmar a fonte de inspiração e admiração pelo trabalho deles.

**Figura 11 – Equus Leather - Página Inicial do Site**



**Fonte: <https://www.equusleather.co.uk/> (acesso em 24/02/2023)**

Durante a apresentação do seu ambiente de trabalho, Miguel mostrou as frases do site (Figura 11) da Equus Leather que está colecionando. Algumas, inclusive, foram utilizadas por ele para fazer quadros, que expõe nas paredes do Ateliê:

Nós fazemos bem, não rápido. Nós somos perfeccionistas que não acreditamos em perfeição. Nós acreditamos que o trabalho humano é falho, mas nossa cultura é manter melhorando nosso trabalho com o tempo. Nós temos que ver, reconhecer e não gostar das nossas falhas, mesmo que pequenas. Perfeição é uma definição inalcançável, mas devemos trabalhá-la mesmo assim para alcançá-la.

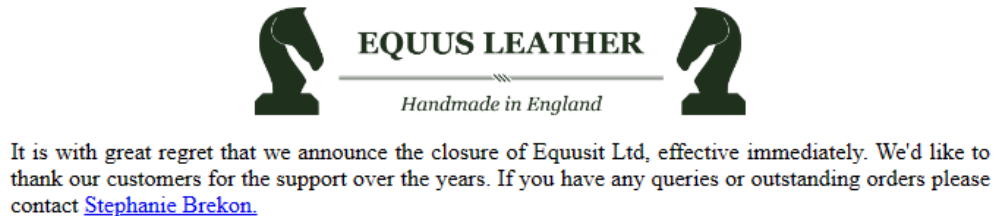
O artesão chama a atenção para os trabalhos expostos no site da Equus e comenta sobre algumas peças, suas qualidades e seus acabamentos. Ele confirma a sua inspiração:

Olha as pulseiras deles. Eu não estou muito longe desses ingleses em questão de pulseira e de preço. Só falta o nome. E eles têm falhas, na tinta, na costura, mas mínimas...

<sup>4</sup> Tradução nossa: Você é uma inspiração, realmente. Desde que conheci o seu site, de vez em quando, eu entro só para apreciar... E para lembrar-me dos meus objetivos: ser tão bom quanto você. [...] Você faz uma arte que faz qualquer um sorrir de alegria apenas ao olhar para ela.

No início da coleta de dados, a Equus Leather estava com seu site ativo na internet, entretanto, no momento da análise de dados, o site informava que as atividades haviam sido encerradas, sem explicar o motivo, conforme Figura 12 a seguir:

**Figura 12 – Equus Leather - Aviso de Encerramento das atividades**



**Fonte:** <https://www.equusleather.co.uk/> (acesso em 24/02/2023)

O artesão, quando questionado, respondeu que não sabia exatamente o motivo do encerramento das atividades da Equus Leather. Ele lamentou que uma das marcas nas quais ele se inspirou para criar sua estratégia de marketing de luxo tivesse parado de atuar no mercado e pressupôs que o fechamento abrupto não está relacionado com o pós-pandemia ou falência do negócio. Para ele, devem ter razões de caráter pessoal, como doença, falecimento ou até desentendimento entre sócios. Miguel relatou que buscou pelos motivos do fechamento da marca no Instagram da Equus Leather e encontrou comentários agressivos dos clientes que compraram e não receberam nem produto e nem explicações sobre a falha na entrega.

Além de se inspirar em outros artesãos, Miguel revela que se aprofundou na teoria sobre o marketing de luxo e sublinhou o caso de bolsas de couro de luxo como exemplo: se contabilizar o valor do material mais a mão de obra, não chega ao valor que é pedido no mercado. Então, a bolsa não possui tal valor? Possui sim! O consumidor foi convencido de que a bolsa tem esse valor. No intuito de alcançar este patamar, o artífice foi aprimorando a estratégia do negócio. Atualmente, os clientes chegam ao artesão diretamente pelo *WhatsApp*, geralmente por indicação de alguém que já conhece as pulseiras.

Como parte da sua estratégia de marketing de luxo, o Miguel decidiu relançar a marca, colocando seu sobrenome “Arcanjo” no Ateliê. Para o Miguel, tudo

---

<sup>5</sup> Tradução nossa: É com grande pesar que anunciamos o encerramento da Equusit Ltd, com efeito imediato. Gostaríamos de agradecer aos nossos clientes pelo apoio ao longo dos anos. Se você tiver alguma dúvida ou pedido pendente, por favor, entre em contato com Stephanie Brekon.

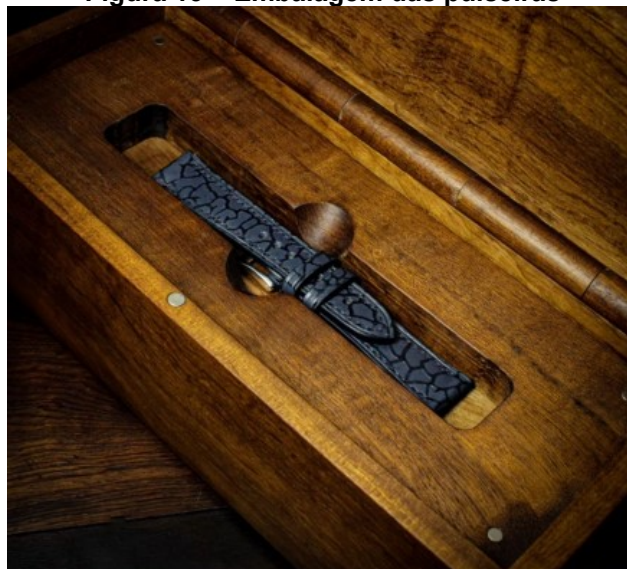
que o artesão tem é o nome; é o nome que valoriza o trabalho, por isso a importância do relançamento.

Que o artesão tudo que ele tem é o nome. O nosso nome é o que vale, na verdade. É o nome que dá valor ao trabalho. É por isso que eu estou mudando o nome do Ateliê de [Têmpera] para [Arcanjo], que é o meu sobrenome.

Na ocasião do relançamento do Ateliê, ele desenvolveu uma embalagem nova para entregar as pulseiras aos clientes. A embalagem (Figura 13) é uma caixa de madeira imbuia feita artesanalmente e tem o sobrenome do artesão impresso na parte superior. A caixa foi toda planejada para que tivesse outra utilidade após não ser mais necessária para acomodar a pulseira. Quando aberta, vemos uma base que acomoda a pulseira e, ao levantá-la, vemos um frasco que contém bálsamo hidratante para o tratamento do couro. O que mantém as partes móveis da caixa unidas são imãs.

Como meus clientes fumam muito charuto, então, é uma caixa que ele pudesse guardar os charutos dele depois. E mantivesse o meu nome exposto.

**Figura 13 – Embalagem das pulseiras**



**Fonte: Instagram do artesão (acesso em 24/02/2023)**

Junto com a nova marca, o artesão também inaugurou seu site. O relançamento do Ateliê foi coordenado com a nova marca, a nova embalagem e o site.

Mas eu só fiz o lançamento oficial com o site pronto, novo e certinho; como eu queria, porque ele é parte central para passar a imagem que eu quero.

Em função da importância do site na estratégia de relançamento do Ateliê, é significativo informar que absolutamente todos os elementos usados na construção do site foram produzidos pelo Miguel, isso inclui fotos, vídeos e textos. Para apresentar mais dados a respeito da dinâmica do artesão com os clientes, foi necessário fazer um apontamento da navegação pelo site. A primeira janela que aparece é um convite para assinatura da *newsletter*, conforme Figura 14 a seguir:

**Figura 14 – Site Ateliê - Janela inicial**



**NEWSLETTER**

Assinantes da Newsletter são prioritários na reserva de agenda e de pedidos especiais. Uma semana antes da abertura da agenda eles terão acesso exclusivo ao site.

**Formulário de inscrição**

Endereço de email

*Enviar*

**Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)**

Observando a Figura 14, é possível ver a embalagem nova parcialmente exposta, de forma a convidar o cliente a conhecer um pouco mais do produto. Na sequência, foi feito um cadastro na *newsletter* em nome da pesquisadora, para acompanhar com mais detalhes o processo de contato com o cliente. Conforme Figura 15, poucos *e-mails* foram enviados até a data de acesso.



**Figura 15 – Ateliê - E-mails recebidos**

Algumas vagas na agenda! - Estamos à uma conversa de criar sua pulseira ideal!   Falta pouco! Ainda há ...	9 de fev.
Abertura da agenda Ateliê ████████ - Sua pulseira ideal está à uma conversa de distância!   Chegou o tão ...	7 de fev.
Terça-feira será a abertura da agenda! - Quatro dias para a abertura da agenda!   Somente quatro dias! ...	3 de fev.
Ateliê ████████ - Inauguração - Uma breve introdução às mudanças e novidades que aportaram no Ateliê! ...	30 de jan.
Feliz Ano Novo! - Uma ode à 2023! O célere ano de 2022 findou-se, espero que tenha sido um período d...	2 de jan.

Fonte: e-mail pessoal (acesso em 24/02/2023)

Por conseguinte, recebemos as notificações sobre a data de abertura da agenda. E, posteriormente, mais uma mensagem comunicando que ainda restavam algumas vagas na agenda. Mensagem simples, concisa e com um atalho para o site, fato que torna o acesso bastante prático e rápido. No final da mensagem, constava a informação a seguir, denotando consideração com o cliente:

PS: sempre visando não gerar spam e desconforto, adianto que irei enviar somente mais um e-mail a todos, será na segunda-feira.

Quanto ao site, expressa simplicidade através do uso de cores claras, pouco texto e com foco nos detalhes e acabamentos das peças. A Figura 16 mostra as opções de navegação. Na sequência, serão apresentados os dados coletados em cada janela.

**Figura 16 – Site Ateliê - Janela principal**

A excelência agora no seu pulso.						
Início	O artífice	Newsletter	Materiais e Técnicas	Portfólio	Orçamento	Meus princípios

Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)

**Início:** contém o formulário de inscrição para receber informações do artífice. É possível ler as seguintes frases:

"Onde você encontrar qualidade, encontrará um artesão". Robert Brault.

"Para o absolutista em cada artesão, cada imperfeição é a própria falha". Richard Sennett.

**O artífice:** aqui, há um breve comentário sobre a beleza com o intuito de apresentar o conceito sobre o belo do artesão, e como este conceito está relacionado com a sua formação em arqueologia, pela Universidade Federal do Paraná. Segundo o artífice, sua formação contribuiu para a sua descoberta do belo,

além de propiciar a compreensão da história da humanidade, através do estudo das técnicas usadas nos artefatos encontrados. O Miguel faz um convite para imaginar como a peça foi feita. A partir daí, ele afirma que a beleza está no modo em que algo é feito, muito mais que no próprio objeto. Em seu site, o artesão revela:

Claro, uma peça pode – e deve – ser a mais pura expressão do belo almejado, mas o que a torna bela aos meus olhos é apreciar o bom trabalho que alguém despendeu para confeccioná-la.

Finalmente, ele descreve, ainda em sua página na web, que o contato com o cliente é uma troca, uma conversa entre amigos-clientes que apreciam o trabalho artesanal, tanto quanto o próprio artesão.

Criar para olhos velozes seria a morte filosófica do meu ofício, uma vez que a dialética é rompida: o artífice só existe na presença de olhos atentos, apaixonados, que apreciam não só o resultado final, mas todo o caminho.

**Newsletter:** descreve os benefícios em ser assinante, ser avisado com antecedência quando a agenda será aberta e ter prioridade absoluta na reserva de vagas, além do conhecimento antecipado sobre coleções específicas e peças únicas.

**Materiais e técnicas:** o artífice comenta sobre a paixão que tem pelo trabalho com couro e sobre as possibilidades de personalização da pulseira, quanto ao material e às técnicas utilizadas. Então, o leitor e/ou cliente é direcionado para uma tela com mais detalhes sobre os couros disponíveis: importados, com história, exóticos e nacionais. Com relação aos materiais, a opção ‘com história’ enfatiza bastante o caráter de personalização, visto que, nesse caso, o cliente pode trazer um objeto em couro com valor afetivo para o, transformar em pulseira e, desse modo, perpetuar a história ou a lembrança associada ao material. Nessa seção do site, ainda é possível notar o engajamento no ofício:

Para mim, como artífice, criar algo por criar é do universo das máquinas. Acredito que confeccionar peças com significado seja a minha vocação, mais do que isso: para conseguir concretizar toda a qualidade técnica que almejo, o significado é essencial.

Quanto à origem do material, o Miguel afirma que o curtume é sempre verificado e que só utiliza peles que possuam certificado nacional e internacional. A

Figura 17 apresenta algumas das texturas de couros exóticos utilizados pelo artesão.

**Figura 17 – Ateliê - Couros Exóticos**



**Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)**

Costura: Miguel é especialista em costura francesa, que é a mais difícil de executar, na medida em que demanda grande precisão técnica, além de ser mais demorada para fazer (Ver Figura 18). Também é possível confeccionar a pulseira sem costura, empregando somente pontos em locais estratégicos. Neste item, o artífice fala sobre a sua relação com a ferramenta, conforme expresso a seguir:

Diferentemente do couro escolhido, as técnicas são uma expressão do artífice... O resultado da relação que construí com minhas ferramentas ao longo dos anos. O fruto do eterno conflito entre perfeito e possível, da dança entre homem e ferramenta.

**Figura 18 – Ateliê - Costura**



**Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)**

Linhas: segundo o artífice, depois da escolha do couro, a linha é o ajuste fino (Figura 19). Cada detalhe representa um elemento da história a ser contada pela pulseira. É possível observar certo lirismo no texto, em que o foco não é a realidade objetiva, mas sim, elementos simbólicos que apelam para a emoção e a estética, conforme exemplo a seguir:

Uma linha artesanal da mais alta qualidade é um farol aos olhos atentos, uma fuga bem vinda à esterilidade "perfeita" das linhas criadas por máquinas com mais cola do que tecido.

**Figura 19 – Ateliê - Linhas**



Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)

Vinco: é o responsável pela harmonia visual (Figura 20).

**Figura 20 – Ateliê - Vinco**



Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)

Borda: ela é o epílogo da história contada através da pulseira (Figura 21). A aplicação de bordas é a etapa final do processo e, algumas vezes, exige mais tempo que a confecção completa da pulseira. O artífice compara esta etapa à colocação de moldura em um quadro.

**Figura 21 – Ateliê - Bordas**



**Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)**

Nota-se, no texto apresentado no site, o uso de uma linguagem mais rebuscada, que se aproxima da escrita culta. O artífice faz uso de termos relacionados à música (maestro, harmonia), literatura (epílogo) e arqueologia (cadeia operatória) para enriquecer a sua comunicação.

**Clique para iniciar um orçamento:** Selecionando essa opção, o leitor/cliente é direcionado para uma tela onde o artífice explica suas convicções a respeito da confecção de pulseiras:

Acredito que pulseiras artesanais devem ser idealizadas para um relógio específico e com um objetivo final em mente. Elas são artigos criados para enaltecer algo pré-existente, seja uma pessoa, uma história ou um relógio.

A pulseira é comparada a um pedestal que vai complementar a beleza do relógio. Então, ele explica a importância de entender o que o cliente deseja, para juntos construírem o projeto. Na sequência, tem um formulário para preencher e enviar ao artesão com os seguintes itens: nome, sobrenome, prefere contato por *WhatsApp* ou e-mail, e-mail, telefone, tamanho (comprimento), largura (encaixe e fivela) e um campo para uma descrição mais detalhada, conforme opção do cliente.



**Portfólio:** aqui, o artesão apresenta alguns trabalhos feitos, como o da Figura 22, com detalhes sobre a peça como:

- couro exterior: Lagarto Africano;
- costura francesa: com ‘Fil au Chinois Chartreuse’;
- estilo Cartier: Borda italiana;
- couro ao fundo: Maya, Itália.

**Figura 22 – Ateliê - Portfólio**



Fonte: Site do artesão (acesso em 24/02/2023)

**Meus Princípios:** nesta aba, com um tom filosófico, o artesão discorre sobre os pensamentos que orientam o seu trabalho. Ele comenta que vive um conflito interno, já que sua busca pela perfeição é algo impossível por definição. Então, ele resolveu adotar o seguinte conceito: existem dois tipos de perfeição, a absoluta, que é a beleza pura, e a humana, resultante da busca pela perfeição absoluta. Ele estimula a imaginação do leitor/cliente comparando a perfeição absoluta ao horizonte que fascina o artífice, que, durante a sua caminhada rumo ao horizonte, realiza a perfeição humana.

A perfeição humana é a contribuição do artífice ao mundo... A contribuição daqueles cuja paz interna exige que realizarem seu melhor, qualquer seja o ofício.

Quanto ao tempo, ele comenta que o Ateliê não está sujeito à velocidade do mundo, dominado pelos ponteiros do relógio. Segundo o artífice, o Ateliê é o local aonde os próprios relógios vão quando querem esquecer o tempo. Ademais, a

relação tempo e qualidade também é evidente no texto a seguir: 'A qualidade é mais importante que o tempo'.

Ao finalizar a confecção de uma pulseira, deixo-a dentro de uma gaveta por dois ou três dias, para então retornar com olhos descansados e julgá-la com o devido rigor.

Na sequência, o artesão fala da importância do cliente para realizar a sua 'vocação', que é criar artigos que tenham significado e propósito. Ele explica que a pulseira é fruto da idealização do cliente juntamente com o artífice.

As pulseiras que crio no ateliê são tanto obras minhas quanto dos clientes, eu sou meramente o executor a quem foi confiada a imensa honra de construir a ponte entre os mundos.

Ainda que de forma sutil, o cliente é enaltecido pelo artesão, quando este argumenta que de nada valeria sua busca incessante pela perfeição absoluta se não houvesse pessoas capazes de apreciar seu trabalho.

Fato é que de nada valeria a busca incessante do artífice pela perfeição absoluta se não tivesse ao seu lado pessoas que veem e sabem apreciar a beleza do mundo.

E, finalmente, o artesão faz um agradecimento, de nuança romântica, aos clientes pelo estímulo à busca da perfeição:

Um artífice só pode ser tão bom quanto às pessoas que partilham de sua caminhada, agradeço imensamente por exigir meu melhor... Mais importante até: por permitirem meu melhor, sem você, o anseio do meu paradoxo seria infrutífero.

A análise do conteúdo do site evidencia que ele foi cuidadosamente desenvolvido e de modo a deixar transparecer a simplicidade e, ao mesmo tempo, a peculiaridade do trabalho manual. As imagens claras trazem os detalhes do trabalho e o texto demonstra a paixão do artesão pelo ofício, com textos selecionados na tentativa de traduzir em palavras a busca pela perfeição em seu ofício. Também através do texto, o artífice procura criar um nível de cumplicidade com o cliente quando comenta sobre a criação conjunta, a respeito da busca pela perfeição ser expectativa de ambos e quando menciona que é preciso olhos atentos para reconhecer a qualidade do trabalho. Desta maneira, o cliente percebe-se elogiado, valorizado e especial. O site foi concluído depois das entrevistas, todavia, seu

conteúdo está de acordo com as respostas obtidas durante a fase inicial da coleta de dados. Em concordância com a descrição do artífice do processo de orçamento e venda, o site expressa em palavras e imagens a dedicação pessoal do artífice a todas as atividades do negócio.

A resposta à necessidade de ser um artesão, que inserido no contexto contemporâneo, respeita os limites do ofício com a finalidade de manter as características do modo de trabalho artífice é o marketing de luxo. É uma resposta que, na visão do artesão entrevistado, permite a ele entregar o máximo de si, um nível excelente de qualidade, além de sentir satisfação com o que faz e ter o reconhecimento dos clientes e de outros profissionais que trabalham com couro. O marketing do artesão caracteriza-se por:

- Agenda: utiliza lista para os clientes poderem fazer seus pedidos. Em determinada data, informada por e-mail, o artesão abre a lista por um período curto de tempo como forma de criar dificuldade de acesso. Seleciona os clientes, pois somente as pessoas que realmente têm interesse consentem em seguir na fila.
- Interação com o cliente: desde o primeiro contato com o cliente, percebe-se a personalização – desde o e-mail com a senha para acessar o site até a carta escrita à mão. A elaboração da proposta da pulseira é feita juntamente com o cliente em conversa demorada, na qual o artesão questiona detalhes sobre o relógio e sobre o propósito da pulseira.
- Construção de história (*storytelling*) vinculada ao produto: além de entregar um produto de qualidade, o artesão conecta a peça ao simbólico e ao emocional do cliente, como, por exemplo, o caso de uma pulseira que foi encomendada para comemorar uma promoção na empresa. A peça carrega então uma memória afetiva e uma história de modo a aumentar o seu valor.
- Manualidade: segundo o artesão, seus clientes procuram por objetos feitos à mão, pois querem algo diferente de peças de prateleira produzidas industrialmente. Nesse sentido, o artesão descreve suas ferramentas e seus processos de confecção para criar mais um argumento de valorização do produto.
- Excelência: o artesão evidencia a sua preocupação com a qualidade e procedência dos materiais desde o produto até a embalagem.



- Preço alto para pulseiras: no início do negócio, ele calculava uma margem de lucro, conforme o uso de materiais e a confecção da pulseira. Atualmente, não faz mais cálculos, o preço vai depender da interação com o cliente durante o orçamento.
- Posicionamento mercadológico e construção da identidade: a entrada no mercado de luxo foi planejada para trabalhar com algo que gosta e atender às suas necessidades financeiras. Para isso, modificou o nome do Ateliê para o seu sobrenome e criou uma nova embalagem para as pulseiras, além de alterações no site para se adequar à nova marca. Em um primeiro momento, a ideia era não interagir com os clientes através de mídias sociais, somente por *e-mail*. Mas com o decorrer do tempo, em um segundo momento, o artesão concluiu que era necessário utilizar pelo menos o Instagram.

As características do marketing de luxo do Miguel estão, de maneira geral, alinhadas às considerações de Lipovetsky (2005) apontadas no referencial teórico. Através das informações coletadas no site, foi possível observar um produto de alta qualidade e a valorização do nome do artesão, que vai compor a marca. Mediante frases como, por exemplo, “o Ateliê é o local aonde os próprios relógios vão quando querem esquecer o tempo”, o artesão oferece benefícios experienciais, associados ao produto. Além disso, ele procura despertar emoções e compartilhamento de valores quando agradece aos clientes a parceria na busca pela perfeição.

#### 4.4.2 Frustração

A busca pela perfeição também pode ter efeitos negativos, inclusive afetar a saúde física e mental. Miguel comentou que realizava outras atividades artesanais, nas quais, segundo ele, poderia falhar e, com elas, aliviava a tensão de não poder errar no seu trabalho com couro. Sennett (2019, p.18) comenta que “o desejo de qualidade do artífice cria um perigo motivacional: a obsessão de fazer com que as coisas saiam à perfeição pode deformar a própria obra”.

Quanto à necessidade de fazer bem feito, o artesão descreve como algo interno dele e não está relacionado com o preço da pulseira, não é porque está fazendo um produto caro que não pode ter imprecisão ou defeitos. Ademais, os clientes também esperam que o produto tenha níveis excelentes de precisão e qualidade, conforme o exemplo a seguir.

[...] eu fiz uma pulseira agora, que o cliente mandou mensagem: Cara, eu bati aqui e está 0,3 milímetros fora do ideal! Eu falei: está mesmo! Estou refazendo, então, não é exagero essa busca pela perfeição. Os clientes esperam isso também.

A confecção de pulseiras é um trabalho minucioso, delicado e demorado, e o fato de errar em alguma etapa ou não estar de acordo com a exigência de qualidade obriga o artesão a refazer a peça e pode ocasionar em demora na entrega do produto. Em vista disso, é possível notar também uma tensão decorrente da exigência por qualidade no modo de trabalho artesanal e o compromisso com prazos. Apesar de não definir o prazo de entrega no orçamento, ele precisa ter um esquema de entrega para manter o funcionamento e atender os compromissos burocráticos do negócio. Desse modo, essa tensão gerada pela busca da perfeição, além de gerar frustração, pode interferir na dinâmica do negócio.

A pressão por eficiência técnica atua na necessidade de vender e na gestão do negócio, atividades adicionais à produção de pulseiras. Portanto, a tecnificação do ofício artesanal não ocorre na confecção das pulseiras, e sim, nas cercanias, em atividades que compõem o negócio. O artesão sente-se realizado com o trabalho manual, contudo, sente-se pressionado para ser eficiente nas vendas e nas atividades de gerir o negócio. Apresentam-se, então, como pressupostos de frustração, a pressão pela empresificação e a necessidade de vender, atividades nas quais o artesão se julga ineficiente ou não se identifica em realizar.

## 5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar as respostas do trabalhador artífice frente às tensões estabelecidas entre os limites do seu modo de produção e a lógica dominante de produção fundamentada na eficiência técnica. Para tanto, foram descritos o modo de trabalho do artesão e as tensões identificadas no seu ofício. Além disso, explorou-se a resposta dele diante do tensionamento decorrente do seu modo de trabalho, que é caracterizado por limites, e a produção industrial.

Para atingir o objetivo proposto, foram coletados dados por meio de entrevistas, observações e consulta às informações na internet e redes sociais. Os dados foram analisados qualitativamente utilizando como base a revisão da literatura, as percepções da pesquisadora e os achados de campo. Foram empregados procedimentos de triangulação entre os dados primários e os dados secundários com a finalidade de garantir a qualidade da análise. Investigou-se o caso do Miguel, nome fictício de um artífice da cidade de Curitiba que produz, de maneira totalmente artesanal, pulseiras de couro para relógios de luxo. Ele subsiste da sua competência manual, de forma que mantém seu espaço no mercado. A partir dos dados apresentados, enumeram-se 8 (oito) conclusões a serem discutidas a seguir.

Primeiramente, é possível verificar que ocorre um processo de tecnificação do ofício do artesão, porém, esse processo não se dá necessariamente no uso das mãos (na confecção das pulseiras), ele acontece nas adjacências, nas atividades complementares à produção, que compõem o negócio. Esta evidência corrobora com a argumentação de Ellul (1968) acerca do fenômeno técnico, em que ocorre um processo de tecnificação que abrange todas as áreas da atividade humana. O artesão descreve satisfação pessoal na realização do seu trabalho, entretanto, sente-se pressionado a ser eficiente na realização das atividades de gestão do negócio. Visto isso, é importante destacar que a confecção manual da pulseira é baseada na técnica, todavia, como um meio de produzir com excelência e não como um fim em si mesmo.

A segunda conclusão refere-se ao uso das mídias sociais. O artesão é enfático ao afirmar que não gosta das redes sociais e que o uso do Instagram não faz parte da sua estratégia de negócio. No entanto, durante a finalização do processo de coleta de dados, verificou-se que essa postura mudou. O artesão

passou a fazer postagens semanais no Instagram, evidenciando o fato de que não foi possível evitar o uso das redes sociais. Inclusive, ele comenta os benefícios da comunicação com os clientes através do Instagram, reforçando assim os achados de Dana e Salamzadeh (2021), nos quais as plataformas de mídia social servem de ferramentas úteis para os artesãos empreendedores promoverem seus trabalhos e interagirem com seus seguidores. Outra questão decorrente desse fato é que, além da necessidade de estar presente e ativo nas redes sociais, o artesão precisa saber como produzir o conteúdo que será compartilhado, caso não seja possível ou interessante terceirizar a tarefa. No caso do trabalho artífice, que tem como uma das principais características a primazia pela excelência, foi preciso inclusive investimento financeiro em equipamentos para produção de conteúdo de qualidade igual ou similar à qualidade das peças confeccionadas pelo artesão, para atender a demanda nas redes sociais.

A terceira concerne às características do trabalho manual do artífice estudado que convergem com a definição de Sennett (2019). Desde a escolha da atividade manual (que antes era um *hobby*), que utilizou na construção do negócio, até as suas motivações pela excelência, o artesão declara que busca trabalhar em algo que gosta e entregar o melhor de si, efetivando-se “[...] o desejo de um trabalho bem-feito por si mesmo” (SENNETT, 2019, p. 16). O Miguel confecciona a pulseira a partir do tipo do relógio e do diálogo com o cliente. Enquanto elabora o orçamento, o artesão precisa articular conhecimento de couro, especificidades das ferramentas, as suas próprias habilidades manuais, a estética e o conteúdo simbólico que a peça vai carregar. Deste modo, condiz com Sennett (2018) no que se refere ao trabalho artesanal como elo entre o fazer e o pensar, com apoio de ferramentas simples e adaptadas às particularidades do artesão. Conforme o referencial teórico apoiado em Sennett (2019), as características do trabalho artífice reconhecidas no caso estudado são:

- Ateliê como espaço de trabalho: o artesão dispõe de espaço específico para o Ateliê na sua própria residência. A possibilidade de trabalhar em casa, em um espaço escolhido e planejado de acordo com as suas preferências pessoais e, próximo aos seus bichinhos de estimação, fortalece o senso de individualidade e estimula a criatividade. Diferente do modo de trabalho convencional que ocorre nas fábricas, em ambientes

coletivos e impessoais, onde muitas vezes o trabalhador fica contando os minutos para ir embora.

- Impressão de autoria: o artesão se reconhece no seu trabalho, assim como os clientes e os pares o reconhecem. Diante da satisfação com o trabalho, ele imprime o seu sobrenome no produto, indicando a importância do nome para o artesão. Mais uma vez encontramos a oposição ao modo de produção convencional, em que o trabalhador é responsável pela montagem de uma parte do produto, repetindo essa mesma operação por longos períodos, não se reconhecendo na obra final.
- Qualidade: o artesão demonstra preocupação com a qualidade em todas as atividades, desde um bom atendimento ao cliente até a produção de conteúdo para as mídias sociais. Porém, é na confecção da pulseira que a busca pela qualidade, pela excelência, atinge seu ápice transformando-se em busca pela perfeição. De acordo com Sennett (2019), o esforço pela qualidade é a motivação que leva o artífice a se aperfeiçoar, sendo o seu principal fator de identidade.
- Manualidade: todo o processo de confecção das pulseiras é manual. O trabalho é realizado pelas mãos, de forma lenta e cuidadosa, em harmonia com as ferramentas. Esse movimento, de mãos e ferramentas, orquestrado pelo pensar, propicia alto grau de consciência e autonomia, levando ao aprendizado e à possibilidade de aperfeiçoamento, resultando em satisfação pessoal. Nesse sentido, o modo de fazer artesanal possui sentido e carrega em si valores que são agregados ao produto. Em oposição à produção industrial baseada na eficiência técnica, segue modelos e normas de produção que excluem a espontaneidade e a criação pessoal, reduzindo o processo à sua dimensão lógica.
- Autonomia: como o artesão é responsável por todas as etapas da produção, tem possibilidade de modificar qualquer parte do processo, além da escolha do ritmo de trabalho e da dinâmica de orçamento e vendas. Tem-se aqui mais um contraponto à produção industrial, que é baseada na divisão do trabalho, em que o operador de máquina muitas vezes não conhece todo o fluxo produtivo, não tem a visão completa do produto e não tem permissão para alterações ou adaptações. A ideia,

conforme indica Ellul (1968), é suprimir toda variabilidade e elasticidade humana, eliminar a fonte de imprevisibilidade. Não é possível escolher os meios de produção, porquanto o processo já está definido em função da sua eficiência.

- Engajamento substantivo: relacionado ao trabalho bem feito, orienta-se por uma lógica não instrumental em relação ao modo de trabalho e ao produto. O artesão descreve o seu impulso por um trabalho bem feito e que sente muita satisfação quando reconhecido por isso. Sennett (2019) comenta que o engajamento é condição humana especial e resulta das recompensas emocionais ligadas ao orgulho do seu trabalho e a união à realidade que pode ser tocada. Incompatível com o engajamento substantivo, a tecnificação racionaliza a produção, descaracteriza o trabalho e aliena o trabalhador. O modo de produção artífice conserva valores e recupera atributos que não estão presentes nos ambientes fabris.

A quarta conclusão destaca que o artífice reconhece a existência de limites no seu modo de produção, primeiramente o limite físico. As pulseiras em couro para relógios de luxo são confeccionadas manualmente de maneira lenta e cuidadosa, além de cada peça ser única; portanto, limitado à quantidade de peças em determinado período de tempo. Além da velocidade de produção, que não deve ser aumentada para não alterar a qualidade, tem o desgaste corpóreo que pode se dar em função da atividade com as mãos ou pelo fato de acumular atividades de gestão. Alguns dos limites à eficiência, na confecção artesanal das pulseiras, foram ressignificados pelo artesão e transformados em parte da estratégia do negócio. Um exemplo disso pode ser ilustrado no momento em que o artesão comenta que utiliza a costura francesa, que é mais difícil de ser executada e, por isso, é mais demorada. Ele revela que a decisão por esse tipo de costura não é pautada pela eficiência, e sim para aumentar a riqueza da pulseira. Observa-se aqui o que Ellul (1968) chama de operação técnica, que é o trabalho metódico objetivando um resultado. Em outras palavras, simplesmente fazer a pulseira sem considerar se a costura é a melhor maneira de unir as peças. Quanto à escolha do material, o cliente é encorajado a detalhar seus desejos e o artesão afirma que, se não tiver disponível determinado couro, vai procurar independente da dificuldade de encontrar o material. Mais uma vez não é a condição de eficiência que orienta o trabalho, já que seria mais fácil ter

uma cartela de materiais, restringindo a escolha, a logística de compra e o prazo de entrega.

Diante disso, o artesão orienta-se pelo desejo de satisfazer o cliente, decisão que diminui a eficiência também. Quanto aos limites relacionados aos valores, a questão da busca pela excelência também é um limite: de acordo com o artesão, a qualidade ou a busca pela perfeição é obrigação e diminuir a qualidade para aumentar a produção não é uma possibilidade. Outro valor observado é a parceria com o cliente, no momento de criação da peça, e o reconhecimento por parte do artesão da importância dessa ligação. Todo esse caminho de conversa com o cliente é bem menos eficiente que um cardápio pronto de opções. Logo, esse limite à eficiência também foi transformado em atrativo de compra da pulseira.

Todavia, destaca-se a pressão para atingir eficiência técnica nas atividades de gestão do negócio, na medida em que o próprio artesão se dedica a estas tarefas. Neste sentido, indica-se a possibilidade do artesão ter que lidar com a frustração, pois ele precisa investir energia, atenção e tempo em obrigações que não fazem parte do desenvolvimento das habilidades manuais, do 'fazer bem feito'. O Miguel precisa atuar de maneira eficiente como gestor do negócio, ocupando-se de todas as tarefas administrativas e burocráticas, além da atividade de confecção de pulseiras. Outro fator de tensão é a necessidade de ser vendedor e suas implicações com divulgação do negócio e redes sociais. Nessa configuração de negócio, o que mais ficou em evidência foi a necessidade de vender, pois, segundo o artesão, não adianta ter o melhor produto do mundo se não souber vender. Por conseguinte, identifica-se um modelo híbrido, conforme apresentado no referencial teórico, em que a confecção de pulseiras é parte do negócio que segue na lógica do trabalho artífice, do engajamento e da manualidade; e a outra parte do negócio segue a lógica dominante.

Devido à pressão para empresificação, o Miguel precisa combinar elementos da lógica dominante no seu negócio para permanecer no contexto dominado pela eficiência técnica. Ellul (1968) argumenta que não há atividade humana que consiga fugir do imperativo de procurar o método mais eficiente, ou seja, favorecer o ajuste mais perfeito entre meios e fins, em todos os domínios. Apesar de todo esforço do artesão em manter as características do seu ofício, não foi possível resistir às demandas da eficiência. Segundo Ellul (1968), quando se fala em técnica, imediatamente se pensa em máquina e que o mundo é considerado domínio dos

mecanismos automatizados. Essa imagem acontece porque a máquina é a forma mais evidente de tecnificação, entretanto, no caso estudado, a técnica se estabeleceu pela maneira de organizar o negócio, pela racionalização das vendas e a rendição às mídias sociais. A tensão, resultante da dinâmica produzida entre os limites à eficiência técnica no modo de trabalho artesanal e as demandas da lógica dominante, resultou na construção de uma estratégia de marketing de luxo.

A quinta conclusão aponta para o marketing de luxo como elemento que configura a resposta do artífice frente à lógica dominante da eficiência técnica. Nas palavras do artesão, ele elaborou a sua estratégia de marketing utilizando-se de leitura e estudo de livros especializados na área e adaptou ao seu gosto em trabalhar com couro e ao interesse em relógios de luxo. Nesse sentido, a estratégia desenvolvida pelo Miguel atende as principais características do marketing de luxo: raridade, dificuldade de acesso, exclusividade, personalização e nome do artesão que compõe a marca.

A sexta conclusão sugere que o Miguel atua como designer no desenvolvimento do seu produto, uma vez que o desenho da pulseira é fruto da inspiração que nasce na conversa com cliente, da razão da encomenda. Diferente do artesão tradicional, que herda moldes ou prossegue no negócio da família, a habilidade artesanal do Miguel veio através de cursos, da educação formal. Ele também desenhou o negócio, visto que escolheu o ofício, planejou o negócio, definiu a sua estratégia de marketing, construiu uma identidade para se posicionar no mercado. Como uma atividade multidisciplinar, o design fornece elementos para dialogar com o ofício artífice, por isso resgata-se, conforme De Figueiredo e Marquezan (2014), a questão dos espaços ou as fronteiras entre arte, artesanato e design na contemporaneidade. Nessa perspectiva, o Miguel personifica um artesão-designer, complementando o argumento de Rocha (2019), que habilita o designer-artesão.

A sétima conclusão observa as respostas encontradas por alguns artesãos na atualidade, comentadas na seção 2.2.4. Cada artesão, diante do seu contexto, elaborou a sua resposta, bem como o Miguel. De modo geral, todos os casos mostraram a importância da imagem de 'produto artesanal', que produtos feitos artesanalmente têm mais valor agregado. Tanto que, para permanecer no mercado, alguns artesãos adotam uma estratégia que combina a lógica artesanal com a lógica convencional. Outros artesãos, principalmente os que trabalham em feiras, precisam



negociar com o poder público o espaço e a preservação da sua identidade. Tem situação que é possível manter o caráter artesanal, mas outros se rendem. Quanto ao artesanato tradicional, principalmente aqueles baseados em valores familiares, estes mostraram uma espécie de resistência à lógica convencional, seja abrindo mão do crescimento ou recrutando mais membros da família ou da comunidade. Já o caso do Miguel é uma exceção: ele teve condições de escolher e planejar o negócio. A resposta dele possui contradições, não é necessariamente uma alternativa, apesar do trabalho com as mãos, ele não escapa das demandas da eficiência técnica, de modo que não faz oposição ao capitalismo. Nessa visão, é relevante questionar se o produto artesanal tem caminho para se desvencilhar das elites? Será que o queijo produzido artesanalmente com ingredientes puros e frescos vai chegar às mãos da maioria da população? Será que os mais pobres conseguirão consumir estes produtos que estão ligados a imagem de fonte de saúde e sabor? Em que medida essa produção artesanal, que vem ganhando relevância novamente, não é só mais uma face do capitalismo?

Finalmente, identifica-se que o artesão contemporâneo difere do artesão da oficina pré-capitalista, na medida em que ele precisa vender e precisa do marketing, além da necessidade de desenvolver conhecimento sobre produção de conteúdo e o uso das mídias sociais. O estudo evidencia que não foi possível conduzir o negócio afastado das mídias sociais para divulgar o seu produto, e que o marketing de luxo surge como um recurso para manter as características da produção artesanal e permanecer no mercado. O Miguel no seu modo de trabalho, que é artesanal, estabelece diálogo com o design, com a arte e com a tecnologia para permanecer no mercado. Tendo em vista que ele utiliza o marketing de luxo como resposta aos limites do seu ofício, ele não rompe com a lógica dominante.

Considerando todos os argumentos apresentados, recomendam-se novos estudos para explorar a questão do uso das mídias sociais pelos artesãos, haja vista que são lógicas distintas que se entrecruzam na contemporaneidade. Enquanto o artesão busca o trabalho manual, lento, cuidadoso e com excelência, a lógica da rede das mídias sociais segue a orientação da quantidade e da velocidade. Outro ponto que merece atenção, porém, que não convergiu para o foco desta pesquisa, é a probabilidade de adoecimento psicológico devido ao esforço para atender as demandas da eficiência técnica. Pergunta-se até que ponto o artesão suporta a pressão? Será que o adoecimento pode resultar em abandono do ofício? Também é

relevante investigar se outros artesãos, no mesmo contexto ou em contextos distintos, constroem respostas diferentes. Quais são essas respostas? Elas possibilitam o desvencilhamento das elites?

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. **Anais do 4º Encontro de Ensino e Pesquisa em Contabilidade**, p. 13-31, 2013.
- ADVERSI, L. G. **Organizações não convencionais**: um estudo comparativo de casos. 2018. Dissertação mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- ADVERSI, L. G.; SEIFERT, R. E. Limites ao crescimento econômico e à eficiência técnica em organizações alternativas: suficiência e convivencialidade. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 77-88, 2022.
- ADVERSI, L. G.; SEIFERT, R. E. **Limites à eficiência técnica**: virtude do trabalho artífice. Curitiba, 2022. Não publicado.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- BATISTA, A. Processos de trabalho: da manufatura à maquinaria moderna. **Serviço Social & Sociedade**, 118, p. 209–238, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-66282014000200002>. Acesso em: 12 ago. 2022.
- BENITES, L. H. **As Virtudes do trabalho artífice**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.
- BERNARDELLI, J. C. **O artesão da “feira do Largo da Ordem”**: quem é esse trabalhador? 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.
- BOFF, L. **Sustentabilidade**: o que é - o que não é. São Paulo: Vozes, 2012.
- CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, p. 698-713, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURITIBA, Prefeitura Municipal de. **Perfil da cidade de Curitiba**. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/perfil-da-cidade-de-curitiba/174>. Acesso em: 03 fev. 2023.
- DANA, L. P.; SALAMZADEH, A. Why do artisans and arts entrepreneurs use social media platforms?: evidence from an emerging economy. **Nordic Journal of Media Management**, v. 2, n. 1, p. 23-35, 2021.
- DE FIGUEIREDO, M. D. Artesanato enquanto prática e materialidade: argumento para pensar a dimensão estética e a perspectiva do embodiment nos estudos organizacionais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.

DE FIGUEIREDO, M. D.; MARQUESAN, F. F. S. Artesanato, arte, design... por que isso importa aos Estudos Organizacionais? **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 3, 2014.

DE SOUSA, J. R. F.; *et al.* Novos modos de fazer artesanato e desafios à manutenção econômica no Alto do Moura do século XXI. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 26, n. 3, p. 557-585, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

FARIA, A. M.; DA SILVA, A. R. L. Artesanato nos estudos organizacionais: a literatura brasileira de 2006 a 2015. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 2, p. 120-135, 2017.

FARIA, J. H. de. (organizador); *et al.* **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. de. **Introdução à epistemologia: dimensões do ato epistemológico**. Jundiaí: Paco, 2022.

ELLUL, J. **A técnica e o desafio do século**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

ROCHA, M. F. da. **Transitando entre a produção industrial e artesanal: o designer enquanto artífice**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

FORBES. Com mais milionários no mundo, o mercado de luxo cresce na pandemia. **Forbes Money**. 09 ago. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/08/com-mais-milionarios-no-mundo-mercado-de-luxo-cresce-na-pandemia/>. Acesso em: 17 fev. 2023.

FOSTER, D.; *et al.* The role of social media in artisanal production: a case of craft beer. In: **Proceedings of the 21st International Academic Mindtrek Conference**. 2017. p. 184-193.

GODOI, C.K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANDE, M. M.; *et al.* Da tradição a modernidade: o savoir-faire do mestre de ofício na produção da cerveja e da cachaça artesanais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 1, n. 3, 2012.

GURGEL, C.; MARINHO, M. Escravidão contemporânea e toyotismo. **Organizações & Sociedade**, v. 26, p. 317-337, 2019.

HEIKKURINEN, P.; *et al.* Leaving productivism behind: towards a holistic and processual philosophy of ecological management. **Philosophy of Management**, v. 20, n. 1, p. 21-36, 2021.

HEILBRONER, R. L. **A história do pensamento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

HERNANDES, C. A. **A organização do trabalho artesanal e a questão do não-crescimento**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Positivo, Curitiba, 2016.

ILLICH, I. **A convivencialidade**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1976.

KOLACHNEK, L. M. P. *et al.* **Limites a eficiência técnica no modo de criação de porcos tradicional do Faxinal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

KUMAR, R. **Research Methodology: a step-by-step guide for beginners**. London, Sage, 2011.

LATOUCHE, S. **Pequeno tratado do decrescimento sereno**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

LEISTNER, R. M. Entre o tradicional e o moderno: o artesanato de brinquedos de Miriti como "cultura de transição". **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 4, 2018.

LINDBERGH, J.; SCHWARTZ, B. The paradox of being a food artisan entrepreneur: responding to conflicting institutional logics. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2021.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. Tradução Mario Vilela. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas**. Tradução Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das letras, 2005.

MACHADO, F. C. L.; LEITE DA SILVA, A. R.; FERNANDES, T. A. O ordinário, as culturas e a gestão: os processos de organizar do artesanato em Piúma (ES). **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 644-673, 2020.

MARQUESAN, F. F. S.; FIGUEIREDO, M. D. de. De artesão a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. **RAM (Revista de Administração Mackenzie)**, v. 15, p. 76-97, 2014.)

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

OLIVEIRA, J. S.; CAVEDON, N. R.; DE FIGUEIREDO, M. D. O artesanato na ótica de quem o produz: com a palavra os artesãos do Brique da Redenção em Porto Alegre. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 1, n. 3, 2012.

PARKER, M.; CHENEY, G.; FOURNIER, V.; LAND, C. (2014). Advanced Capitalism: its promise and failings. In: PARKER, M.; CHENEY, G.; FOURNIER, V.; LAND, C. (2014). **The Routledge companion to alternative organization**. London: Routledge, p. 3-17 (Capítulo 1). 2014.

Patek Philippe Watches. Disponível em: <https://www.tourneau.com/watches/brands/patek-philippe/#srule=price-high-to-low&start=0&sz=30>. Acesso em: 03 fev. 2023.

PIMENTEL, T. D. ; *et al.* Mudanças simbólicas: análise discursiva das transformações identitárias e espaciais em uma feira. **Cadernos EBAPE. br**, v. 5, p. 01-23, 2007.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. **Consumo de comida orgânica e artesanal cresce na pandemia**. 28/05/2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2021/05/consumo-de-comida-organica-e-artesanal-cresce-na-pandemia.html>. Acesso em: 16 ago. 2022.

ROUX, Elyette. Tempo do luxo, tempo das marcas. In: LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno**: da idade do sagrado ao tempo das marcas. Tradução Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das letras, 2005.

SENNETT, R. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2019. Recurso Digital.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SOLOMON, S. J.; MATHIAS, B. D. The artisans' dilemma: artisan entrepreneurship and the challenge of firm growth. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 5, p. 106044, 2020.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STEINBERG, M. From automobile capitalism to platform capitalism: toyotism as a prehistory of digital platforms. **Organization Studies**, 2021.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. (Ramos, A.V., Trad.): São Paulo: Atlas, 1970.

TAVARES, F.; PADILHA, V. **Os sentidos do trabalho e a produção artesanal**: os casos do luthier e do mestre vidreiro. Resende: AEDB, 2016.

Prefeitura Municipal de Curitiba. **Programa Vale do Pinhão**. Disponível em: <http://www.valedopinheiro.com.br/sobre/>. Acesso em 03 fev. 2023.

VARGAS, D. L. de; CANCELIER, J. W. Artesanato e mercado simbólico dos produtos gauchescos: o caso da Vila Progresso em Caçapava do Sul/RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 2, 2018.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos Ebape.br**, v. 10, p. 569-583, 2012.

VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, 2010.