

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MIGUEL ANGELO CARNIEL**

**CRESCER OU NÃO CRESCER? UM ESTUDO SOBRE  
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO TRABALHO  
ARTESANAL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CURITIBA**

**2015**

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MIGUEL ANGELO CARNIEL

**CRESCER OU NÃO CRESCER? UM ESTUDO SOBRE  
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO TRABALHO  
ARTESANAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rene E. Seifert Jr.

CURITIBA

2015



**TERMO DE APROVAÇÃO**

**CRESCER OU NÃO CRESCER? UM ESTUDO SOBRE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO TRABALHO ARTESANAL**

**Por**

**Miguel Angelo Carniel**

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 13h30min do dia 22 de junho de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado**  
 **Aprovado com restrições**  
 **Reprovado**

Curitiba, 22 de Junho de 2015.

---

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin  
Coordenador de Curso  
Administração

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada  
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso  
de Administração do DAGEE

**ORIENTAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Junior  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Orientador

---

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Leonardo Tonon  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação: Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

## DEDICATÓRIA

A todos os artesãos, remanescentes na Terra de Gigantes.

## **AGRADECIMENTOS**

Todo espaço aqui seria insuficiente pra agradecer a todos que colaboraram comigo não apenas neste trabalho de conclusão de curso, mas durante todo o curso até chegar na conclusão. Antes de qualquer outro, meu maior agradecimento é destinado ao meu Senhor Jesus. Assim como quando Ele pisou na Terra separou as eras em Antes de Cristo/Depois de Cristo, posso dizer que Ele fez o mesmo ao entrar em minha vida. Ele só tem me feito bem.

Agradeço muito a minha esposa Júlia por ser sábia e paciente; sem o amor e a consideração que recebi eu não teria conseguido. Aos meus pais, por todo suporte, amor e ensino que vai muito além do que qualquer diploma. A todos meus amigos que permaneceram meus amigos nesse período de privações. Aos meus colegas de faculdade, que fizeram meus anos de graduação bem mais felizes.

Reverencio de forma especial ao meu orientador Rene Seifert, que realmente me ajudou a enxergar a vida de uma maneira diferente e, por meio dele, eu me reporto a toda comunidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela dedicação em ensinar.

Por fim, estendo o meu agradecimento a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para que eu chegasse onde cheguei. Muito obrigado!

## EPÍGRAFE

O mundo feito à máquina não compreende os bordos irregulares do barro, não gosta dos vidrados escorridos desigualmente, não aprecia a boniteza das canecas, das jarrinhas sem equilíbrio total. (MEIRELES, Cecília, 1968)

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta o conceito de crescimento organizacional a partir de uma visão histórica, demonstrando suas características e como o modelo gerencial dominante o objetiva de forma ilimitada. Discute também o conceito de ideologia, enquadrando a necessidade de crescimento como uma das maiores ideologias no âmbito organizacional atualmente. Para isso, discorre sobre algumas contradições que caracterizam o crescimento, demonstrando os seus diversos aspectos negativos praticamente ocultos. Após isso, apresenta o conceito do trabalho artífice, deixando de lado o trabalho puramente instrumental e ligando o fazer ao pensar, em um modelo que busca prioritariamente o bom trabalho e a qualidade de vida, deixando de lado a busca por acúmulo de capital. Demonstra também os limites necessário para a manutenção do trabalho artífice. Complementado por um estudo de caso, a pesquisa verificou, por meio de entrevista e observação, como é o modo de trabalho de uma artesã, bem como qual sua compreensão a respeito do crescimento organizacional.

**Palavras-chave:** Crescimento Organizacional. Ideologia do Crescimento. Limites para o Crescimento. Trabalho Artífice.

## **ABSTRACT**

This research presents the concept of organizational growth from a historical perspective, showing its characteristics and how the dominant management model objective it in an unlimited way. It also discusses the concept of ideology, showing the need for growth as one of the great ideologies in the organizational context. For this objective, it discusses some contradictions that characterize growth, demonstrating its several, and almost hidden, negative aspects. After that, it introduces the concept of the craft work, putting aside the instrumental work and linking to do with to think, in a model that primarily seeks the good work and the quality of life, putting aside the seeking for accumulation of capital. The research also shows the necessary limits to maintain the craft work. Complemented by a case study, the survey found, through interviews and observation, how is the working mode of a craftswoman and what is her understanding about organizational growth.

**Palavras-chave:** Organizational Growth. Growth Ideology. Limits to Growth. Craft Work.



## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1 Conceito.....	17
2.1.2 Ideologia do Crescimento.....	19
2.1.2.1 Contradições do crescimento.....	20
2.1.2.1.1 A Questão Ambiental.....	21
2.1.2.1.2 A Questão do Bem-estar comum.....	22
2.1.2.1.3 A Questão do Prazer pelo Trabalho.....	24
2.2 TRABALHO ARTÍFICE.....	25
2.2.1 O Trabalho Artífice: Uma Análise Histórica do Conceito de Artesanato.....	26
2.2.2 A Diluição do Trabalho Artífice e Sua Transformação em Funcionalidade.....	28
2.3 O IMPASSE DO CRESCIMENTO NO TRABALHO ARTÍFICE.....	30
2.3.1 Limites De Crescimento no Trabalho Artífice.....	31
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	35
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	36
3.2.1 Trabalho artesanal.....	36
3.2.2 Crescimento Organizacional.....	36

3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	36
3.3.2 Critérios de seleção do caso.....	38
3.3.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	38
3.3.3.1 O guia de entrevista utilizado.....	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	42
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO.....	42
4.2 Processo de Produção artesanal.....	45
4.3 SIGNIFICADOS DO CRESCIMENTO.....	45
4.3.1 Dificuldades Da Opção Pelo Não Crescimento No Trabalho Artesanal.....	46
4.3.2 Problemas do Crescimento: Dependência de Funcionários, Stress e Opressão, Separação do Local de Trabalho do Local de Viver (CASA).....	47
4.3.3 Liberdade de Criar.....	48
4.3.4 Qualidade do Trabalho.....	49
4.3.5 Satisfação Pessoal.....	50
4.4 LIMITES DE CRESCIMENTO PARA MANUTENÇÃO DO TRABALHO ARTÍFICE.....	51
4.4.1 Engajamento Manual do Artesão.....	52
4.4.2 Liberdade Para Criar.....	53
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento é objetivo de quase todas as organizações. A ideia de que o tamanho de uma empresa é diretamente proporcional ao sucesso que a mesma possui, faz com que os administradores e proprietários busquem as mais diversas estratégias para aproveitarem as oportunidades com maior eficácia do que os concorrentes (KOTLER, 2000), seja fazendo uma análise das condições externas e que rodeiam a organização, ou investigando internamente os pontos fortes e fracos da organização (CHIAVENATO, 1993). Todas essas estratégias tem um único objetivo: fazer com que as empresas deixem de ser pequenas e tornem-se grandes em porte.

Ainda hoje nos referimos aos países desenvolvidos como países industrializados (SICSÚ; CASTELAR, 2009), enfatizando que o grande crescimento na escala de produção é o que os faz ser bem-sucedidos. A sociedade moderna em geral tem como premissa que o crescimento é sinônimo de progresso e desenvolvimento, desta forma, sendo algo fundamental para aqueles que quiserem ser reconhecidos como bem-sucedidos. No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem atuado de forma a encorajar o crescimento em porte e financeiro das empresas, incentivando os pequenos empresários a deixar o trabalho em pequena escala e partirem, à medida do possível, a uma estrutura maior e mais complexa.

Todavia, muitas vezes o crescimento organizacional, visto como um fator necessário para o progresso, apresenta com um caráter contraditório (SEIFERT; VIZEU, 2015). Nota-se que o aumento da produtividade vivido nos últimos anos trouxe consigo muitas consequências indesejadas, como o aumento da poluição, mudanças climáticas, aumento da desigualdade social e da degradação ambiental, entre outras consequências negativas. Por exemplo, segundo relatório publicado pela The New Economics Foundation – NFE (2006), a desigualdade social não reduziu, apesar do crescimento econômico nas últimas décadas. Ao mesmo tempo, estudos do Ipea (2011) mostram que nos últimos 30 anos, a quantidade de CO<sub>2</sub>

lançada na atmosfera passou de aproximadamente 60 milhões de toneladas para 170 milhões em 2009, o que significa um aumento de, aproximadamente, 300%.

Além disso, apesar do modelo dominante de administração valorizar o gigantismo, há evidências de que muitas organizações optam por não crescer ainda que, muitas delas, tivessem condições para tal. Muitos pequenos empreendedores têm percebido o crescimento em porte da empresa traz consigo consequências indesejadas e, por vezes, pode desvirtuar o significado original do trabalho, tornando-o meramente instrumental e mecânico (MORGAN, 2002; SENNETT, 2009; SEIFERT E VIZEU, 2015). Deste modo, trabalho e negócio são reduzidos a nada mais que meios para se alcançar um outro fim: acumulação de capital.

Segundo Seifert e Vizeu (2015), a ideia da necessidade de crescimento no âmbito organizacional tornou-se uma ideologia gerencial, ou seja, um conjunto de ideias que motiva a manutenção do sistema vigente à medida que mascara a verdadeira identidade do fato. Uma ideologia que legitima de forma irrefletida e acrítica que não há limites para o crescimento econômico e organizacional. Esta ideologia assume que todas as iniciativas de negócio não apenas desejam como necessitam o crescimento econômico como forma de desenvolvimento e progresso.

Este estudo parte da premissa que, na contramão da ideologia do crescimento, é possível posicionar negócios de natureza artesanal. De acordo com Sennet (2009), um negócio com a perspectiva artesanal é aquele que tem como principal característica a interação entre o pensar e o fazer, valorizando o trabalho manual executado por feitores que participem da totalidade da obra, que de forma prática expressem seus ideais e habilidades e, principalmente, que realizem uma obra que lhes confira significado.

Nesta explanação, como parte da identificação do trabalho artesanal enquanto uma expressão de satisfação e que pode significar qualidade mesmo sem o impacto do crescimento quantitativo, além de Sennet – principal autor utilizado para definir o trabalho artífice - percebemos a ideia do artesanato como uma expressão habilidosa da criatividade, contida na fala de Eduardo Neto, durante uma reunião da cúpula do Conselho Mundial de artesanato, conforme apresentado na presente bibliografia, que embasa uma extensão da proposta do trabalho artífice

como uma possibilidade, que mesmo limitando o crescimento, não perde as características de desenvolvimento e progresso em seu sentido absoluto.

A pesquisa bibliográfica aqui anunciada, desenvolve a questão do não crescimento como uma possibilidade plausível na administração, em defesa do resgate do ser artífice, surgido nos primórdios da humanidade, conforme será sugerido no ponto 2, tópico sobre a questão do prazer pelo trabalho. Esse ser comprometido consigo, com a satisfação e também com a comunidade, sem que para tal prática precisasse traduzir um modelo organizacional focado no crescimento. Apesar de parecer um conceito arcaico, a questão do ser artífice não parou no tempo, na época das cavernas, pelo contrário, percebemos que mesmo com o alarmante desenvolvimento do capitalismo na atualidade, alguns indivíduos buscam um retorno a um modelo de trabalho de qualidade, tanto de produção como de vida, que permita a livre expressão da criatividade e criticidade, na medida em que o equilíbrio da união entre pensamento e prática seja proporcionado. Tudo isso se torna visível a partir da entrevista contida no tópico quatro, refletida como uma investigação e estudo de caso que torna questionável a necessária ligação do crescimento e qualidade.

Com base nestas definições, a proposta deste estudo em investigar pequenos negócios artesanais é uma tentativa de aprofundar conhecimentos e refletir criticamente sobre a ideologia do crescimento, assumindo que no contexto do capitalismo moderno ela não está livre de contradições. Mais especificamente, assume-se que a natureza do trabalho artesanal (substantivo, manual, lento,...) o posicione de maneira contraditória à ideologia do crescimento.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com o intuito de aprofundar conhecimentos sobre a questão do crescimento organizacional no contexto do trabalho artesanal, esta pesquisa foi orientada para responder o seguinte problema:

Como a questão do crescimento organizacional é aplicada ao contexto do trabalho artesanal, tendo como base os conceitos da administração?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é entender como a questão do crescimento organizacional (porte) é entendida no contexto do trabalho artesanal e de que forma este pode impor limites ao crescimento.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Na tentativa de alcançar o objetivo geral deste estudo, será necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- . Descrever o processo do trabalho artesanal;
- . Caracterizar aspectos sócio-históricos do trabalhador artesanal estudado ;
- . Analisar o sentido do crescimento organizacional (porte) no contexto do trabalho artesanal estudado;
- . Analisar de que modo a natureza do trabalho artesanal pode impor limites para o crescimento organizacional (porte).

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Observou-se que a principal preocupação das organizações está voltada para a necessidade do crescimento como meio necessário para o alcance do sucesso e da realização. Por esse motivo, foram encontrados raros materiais e estudos da administração que reconhecem a possibilidade do não crescimento no mundo dos negócios.

Estudos como os de Seifert e Vizeu (2015) sugerem que o não crescimento pode ser uma escolha, por vezes como um meio para a preservação de características específicas de um negócio. Ademais, que em muitos casos, tal como se espera reconhecer no trabalho artesanal (SENNET, 2009), o trabalho não é

reduzido a um mero meio para o alcançar uma finalidade financeira, mas para o prazer pessoal e a preservação do trabalho com significado para o seu feitor.

Por tudo isso, esta pesquisa visa não somente apresentar o não crescimento como uma possibilidade viável para as organizações, mas também fornecer objetos teóricos para estudos acerca desta problemática do crescimento e do não crescimento de pequenas organizações e os motivos relevantes para a tomada de decisões, ou seja, de crescer ou não crescer.

Para tal análise, será feito um estudo em profundidade no contexto de uma iniciativa de negócio artesanal que em sua história tenha permanecido pequena, e buscando a compreensão das decisões e escolhas da opção por permanecer pequeno, promover uma análise crítica ao atual modelo que visa o crescimento enquanto meio para o progresso.

Em relação à justificativa prática, pode-se sugerir que este estudo, por sua proposta de promover um levantamento relevante que leve em conta o estabelecimento de limites ao crescimento organizacional, pode servir de inspiração e apoio para iniciativas de negócio que não desejam o crescimento. Além disso, traz ainda determinados argumentos que podem ser aplicados ao ensino da administração, que atualmente tem se voltado apenas para o crescimento organizacional como única resposta para o bem viver.

Por tudo isso, a proposta principal será a de proporcionar uma reflexão sobre as noções teóricas e práticas que envolvem a administração quando o enfoque se volta para o crescimento.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta proposta de pesquisa acadêmica está organizada em seis capítulos, a saber: Introdução, Revisão Bibliográfica, Metodologia, Descrição e análise de dados, Discussão dos resultados e Considerações Finais.

No primeiro tópico, estão elencados os principais conceitos que circundam a questão do estabelecimento de limites do crescimento como uma possibilidade na administração. De forma geral a abordagem reflete uma contextualização a título introdutório de crescimento, não crescimento e trabalho artesanal, criando um

diálogo entre estas definições para o encaminhamento do desenvolvimento bibliográfico.

A Revisão bibliográfica, aborda de forma aprofundada nas primeiras duas subdivisões do capítulo a questão conceitual do crescimento organizacional e sua ligação com o termo progresso, bem como remonta a corriqueira ideia de ideologia do crescimento. Estas análises permitem estabelecer as contradições do crescimento, que são apresentadas em outras três subdivisões do capítulo, levando a uma discussão acerca do bem-estar comum e o prazer pelo trabalho, que conseqüentemente remete-se ao trabalho artífice, expresso a partir de uma análise histórica e conceitual não somente do trabalho em si, mas da constituição deste Ser artesão. Assim, resumidamente neste tópico, primeiramente está abordado o conceito de crescimento organizacional com suas características, bem como sua apresentação como uma ideologia da sociedade moderna, evidenciando seu lado contraditório. No segundo momento, está apresentada a questão do trabalho artesanal, o conceito que o define, assim como suas características relevantes e benefícios.

Em relação à metodologia, está anunciada a pesquisa bibliográfica enquanto um projeto exploratório e qualitativo, o qual visa a familiaridade com o problema de pesquisa adotado, bem como o método de estudo de caso enquanto um instrumento para entender a aplicação prática da bibliográfica contida nas referências deste instrumento.

O capítulo quatro que trata da descrição e análise de dados, comporta a descrição da entrevista, do processo de trabalho da entrevistada, seus significados e por fim os limites identificados na questão do trabalho artesanal, o que nos impulsiona para o tópico seguinte, uma discussão acerca dos resultados.

Este tópico, Discussão dos resultados, trata de demonstrar as questões que solidificam às referências bibliográficas, bem como tem a intenção de demonstrar e descrever a relação entre a teoria e prática proposta neste trabalho.

Por fim, as considerações finais, que podem ser traduzidas como resultado, como síntese das provocações enunciadas ao longo do texto, bem como traduzem



os objetivos concluídos e os objetivos inacabados, demonstrando a necessidade de uma continuidade dos estudos aqui propostos.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Abaixo será apresentada a base teórica para a presente pesquisa, expondo a revisão bibliográfica necessária. Para isso, será subdividido o capítulo em três seções, sendo a primeira uma explanação sobre o conceito e as características do crescimento no âmbito organizacional, bem como a interpretação do crescimento como uma ideologia moderna; na segunda, será feita uma apresentação da definição do trabalho artífice e suas características; findando com a questão do crescimento em relação ao trabalho artífice e os limites que essa perspectiva impõe para preservação da mesma.

### 2.1 CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Conceito

Tradicionalmente o crescimento econômico tem sido visto como meio para o progresso e o desenvolvimento. Em praticamente todos os contextos, algo que cresce é entendido como algo que progride, que melhora. A ideia de crescimento econômico que tem sua origem no termo progresso, surgida a partir dos valores desenvolvidos na Civilização Ocidental, sendo estes e como bem nos enuncia John Locke, o direito à propriedade privada, liberdade, seguridade dos direitos humanos, entre tantos outros fatores que afirmam a ideia fundamental de progresso, enquanto um fundamento necessário para a modernidade (SOUZA, 2014). Logo, à medida que o progresso é visto como aprimorante da qualidade e, desta forma, algo desejado pela sociedade moderna (VICTOR, 2008), entende-se que se faz necessário buscá-lo em todos os planos quanto possíveis.

No âmbito empresarial não é diferente. A ideia de crescimento é algo necessário e praticamente inquestionável na literatura administrativa moderna (SEIFERT E VIZEU, 201). Assume-se que o crescimento organizacional é a forma pela qual as empresas se tornam melhores, deixam de ser “insignificantes” para alcançar o sucesso no mercado em que atuam. Admite-se ainda que o crescimento organizacional traduz-se em maior qualidade de vida, mais segurança, mais

dinheiro, mais reconhecimento. Tais benefícios, implícitos na ideia de desenvolvimento econômico constituem desejos da sociedade moderna. Segundo Victor (2008, p.4), “É difícil imaginar um tempo quando o crescimento econômico não foi primordial na mente dos políticos, da mídia, empresas, sindicatos e do público em geral.” Desta forma, tudo que se coloca como um obstáculo ao crescimento se torna indesejável (LATOUCHE, 2009). Segundo Schumacher (1979), vive-se uma idolatria universal do gigantismo. Não se concebe a ideia de progresso sem crescimento.

O crescimento é tipicamente mensurado de forma quantitativa. Médias como Produto Interno Bruto (PIB) de um país, do Retorno Sobre o Investimento ou Índices de Liquidez são utilizados para objetivar o crescimento e sugerir o progresso na direção do avanço e da eficiência social.

Segundo Souza (2014, p. 24), “numa sociedade em que o crescimento econômico é considerado indicador de progresso, é fundamental que as organizações sejam orientadas também para o crescimento”. Assim sendo, observa-se que a necessidade do crescimento econômico gera a imprescindibilidade do crescimento de porte, logo, as organizações que atuam no apoio de pequenas e médias empresas, como é o caso do SEBRAE, procedem sempre no sentido de incentivar o crescimento estrutural de uma empresa, com o aumento do quadro de funcionários, da área de atuação, capacidade produtiva para alcançar uma parcela maior do mercado, etc.

Isto justifica a necessidade de se buscar estratégias para alcançar o crescimento interno e externo da empresa, a fim de aumentar as vendas e a participação de mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Os estudos na administração, no geral, são direcionados no sentido de maximizar a riqueza e gerar cada vez mais lucro (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010), assim sendo, vários autores tem publicado estudos a respeito de técnicas e estratégias para acelerar o crescimento organizacional (E.G.: MINTZBERG, 1994; PORTER, 1980; CHIAVENATO, 1993). Como sugerem Sicsu e Castelar:

O objetivo final de uma estratégia de desenvolvimento deve ser a construção de uma sociedade democrática, tecnologicamente avançada, com emprego e moradia dignos para todos, ambientalmente planejada, com

uma justa distribuição de renda e da riqueza, com igualdade plena de oportunidades e com um sistema de seguridade social de máxima qualidade e universal – cujas partes imprescindíveis devam ser sistemas gratuitos de saúde e educação para todos os níveis e necessidades. (SICSU; CASTELAR, p.20, 2009)

Entretanto, as estratégias formuladas para acelerar o crescimento econômico e organizacional como forma de promover o bem-estar comum são constantemente frustradas.

Por isso, de acordo com Seifert e Vizeu (2015), o conceito de progresso associado ao “aumento quantitativo”, deixando-se de lado todos os outros fatores relevantes e adotando uma busca desenfreada pelo gigantismo como objetivo maior, justifica-se em função do crescimento ter se tornado uma ideologia gerencial.

### 2.1.2 Ideologia do Crescimento

A ideia de crescimento organizacional tem sido cada vez mais visada pela administração, tendo como base principalmente a ideologia capitalista de promover o bem-estar social através do aumento dos lucros e ascensão empresarial. Neste sentido e como meio de apresentar esta problemática se faz necessário invocar aos principais conceitos aqui mencionados, sendo estes o crescimento e a ideologia.

Ideologia, na interpretação popular refere-se a determinado sincrônico de ideias, ou seja normalmente está ligada à manifestação de ideais difundidos e determinados em determinada época e contexto. Além do sentido popular e, de cunho mais significativo para nossa pesquisa, trataremos de expor a disseminação filosófica de tal termo, deixando claro que a intenção de tal abordagem não representa uma tentativa de penetrar a profundidade do conceito, mas sim o de abordá-lo como meio para complementação bibliográfica para o tema proposto neste estudo.

O primeiro intelectual a evocar o termo ideologia fora Antoine Louis Claude Destutt, precisamente no decorrer da Revolução Francesa. Para o autor este termo se referia à uma erudição das ideias, ou seja proporcionou de forma intensa um estudo intelectual e científico dos conceitos (DESTUTT, 1804).

Posteriormente a Destutt, outros autores surgiram com significativas interpretações para o termo, porém, o mesmo sempre teve sua origem e difusão convergente com o objetivo de expressar um conjunto de ideias, convicções e princípios filosóficos, sociais, políticos que caracterizam o pensamento de um indivíduo, grupo, movimento, época, sociedade. Entretanto, passaremos a expor a visão de Karl Marx, que tratou a questão com um significado diferente, e mais relevante para as ciências sociais, a partir do século XIX.

Seifert e Vizeu (2015) sugerem que “Marx foi o primeiro a apresentar a ideologia como um mecanismo funcional da ordem dominante, um importante recurso político utilizado para a manutenção do sistema social vigente.” (p.129).

Desta forma, a ideologia é percebida, principalmente através do pensamento marxista, como uma função social de criar estabilidade, de promover a seguridade dos sistemas vigentes. Esses sistemas podem ser abalados apenas por intermédio de uma revolução capaz de pôr em crise este conjunto de ideias vigorantes a partir do estabelecimento de novos ideais, sendo assim, o processo torna-se cíclico e negativo, no sentido de exercer a função de governo utilizada pela classe dominante com a finalidade de manipular os demais indivíduos através de discursos que mascaram a realidade, mostrando uma aparência positiva e ocultando a verdadeira identidade.

Segundo Seifert e Vizeu (2015), por decorrência das inúmeras características contraditórias, o crescimento organizacional é entendido como uma ideologia gerencial. Sendo assim, parece fundamental reconhecer suas contradições. Isto será considerado na próxima seção.

#### 2.1.2.1 Contradições do crescimento

Abaixo, discorre-se a respeito de algumas contradições do crescimento organizacional que reforçam o argumento que o mesmo se caracteriza como uma ideologia gerencial. Nota-se que, apesar do modelo vigente de estímulo ao crescimento imperar na sociedade moderna de forma quase que inquestionável, na maioria das vezes, esse crescimento se estabelece com efeito contraditório em diversos aspectos.

### 2.1.2.1.1 A Questão Ambiental

Schumacher (1979) relembra o quanto a humanidade, em busca do tão desejado progresso, deixou um deserto em seu rastro no pouco tempo que andou sobre a Terra. Mesmo assim, a maioria dos economistas ainda não começou a se questionar até onde é possível promover crescimento em um planeta de recursos finitos. É fato de que os recursos naturais da Terra estão se esvaindo em uma velocidade cada vez maior. Milhões de litros de petróleo são extraídos por ano, assim como florestas são desmatadas, a fauna utilizada para diversas finalidades, rios e mares poluídos, etc.

Frente a tudo isso, Kayo afirma que:

Não há dúvidas a respeito da futura exaustão de diversos recursos naturais, como o petróleo. Também parece consenso que o desenvolvimento de certas atividades industriais promove um crescimento exacerbado da poluição. Portanto questões ambientais devem fazer parte da discussão sobre o crescimento organizacional. (KAYO, 2015, p.144).

Isso sugere que, o mesmo crescimento que deveria trazer prosperidade em todos as esferas da vida no planeta, desfavorece a natureza. De modo geral, não é de interesse do ponto de vista econômico promover debates a respeito da viabilidade de crescimento dentro dos limites naturais do planeta. O conceito de desenvolvimento sustentável proposto atualmente pelos representantes das grandes organizações é questionável, considerando-se que o crescimento organizacional sem limites, do qual as empresas não estão dispostas a renunciar, executado em um planeta limitado é impraticável. Como afirmam os autores:

Notadamente, a despeito da retórica conservacionista, os pressupostos do desenvolvimento sustentável não rompem com a ideologia do crescimento organizacional, pelo contrário, em seu reconhecido pilar econômico-financeiro da lucratividade, presume a possibilidade da contínua e indefinida acumulação dos lucros. (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012, p.579)

Dessa forma, o discurso de desenvolvimento sustentável se caracteriza como uma ideologia que compõe a falsa ideia de progresso através do crescimento. Observa-se ainda que, conduzidos pela noção de necessidade de desenvolvimento, os trabalhadores entram em uma outra contradição, que é o fato de produzirem

produtos maléficis para sociedade em geral, trazendo prejuízos para si mesmos e para suas famílias, como nos exemplifica Schumacher:

O agricultor é simplesmente considerado um produtor que tem que reduzir seus custos e aumentar a eficiência por todos os meios possíveis, mesmo que isso destrua – para o homem como consumidor – a saúde do solo e a beleza da paisagem, ainda que o efeito final seja o despovoamento da terra e o congestionamento das cidades (SCHUMACHER, 1979, p.92)

Em nome do progresso, o ser humano abriu mão não apenas da preservação ambiental, mas também da preservação de si mesmo, passando a produzir a própria alimentação de forma irresponsável. Há agricultores que jamais consumiriam a própria produção. Não se vê mais como uma possibilidade viável economicamente a produção de produtos orgânicos (SCHUMACHER, 1979), sendo estes, na maioria das vezes, substituídos por outros cultivados a base de agrotóxicos, e deste modo, uma vida saudável e melhor substituída por uma muito menos sadia.

#### 2.1.2.1.2 A Questão do Bem-estar comum

Outro aspecto contraditório em relação ao crescimento é a afirmação de que ele busca promover bem-estar geral. Quando determinado grupo deseja legitimar seus atos, busca-se manifestá-los como se estes representassem o interesse de todos, muito embora isso não condiga com a realidade. A intenção então é que, mesmo que não se constitua um benefício real para parte dos envolvidos, a ideia seja aceita por todos como de bom proveito para o coletivo (SEIFERT; VIZEU, 2015).

É por isso que Giddens salienta que essa representação universal de interesses particulares se manifesta especialmente nos sistemas simbólicos, pois estes contribuem para obscurecer o caráter sectário das ideias por eles expressas; isso é o que ocorre, por exemplo, na ideia de liberdade, que é representada por diferentes símbolos e representações que obscurecem o real sentido do conjunto, pois reduzem o sentido a uma máxima simples e generalizada. Um importante exemplo deste tipo de distorção de sentidos é a defesa dos interesses de liberdade das revoluções francesa e industrial, liberdade esta que se referia apenas aos interesses da classe burguesa por liberdade econômica e o por políticas de Estado favoráveis ao sistema capitalista. (SEIFERT & VIZEU, 2011, p.5)

Um dos grandes argumentos para a busca do crescimento econômico é o da diminuição da pobreza. Afirma-se que, quanto maior os índices alcançados pela economia, menor será a pobreza mundial e, sendo assim, melhor será a qualidade de vida para todos (BARROS MENDONÇA; PACHECO, 1997). Porventura é isso que se vê na prática?

Chen e Ravallion (1997) procuram apresentar através de um modelo empírico que elucida a relação crescimento econômico-pobreza, que em países que tenham um alto índice de desigualdade de renda, o crescimento econômico não tem grande impacto no combate à pobreza. Ao citar um relatório publicado pela *The New Economics Foundation* – NFE (2006), Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012) apontam que, a cada \$100 de crescimento na renda per capita, apenas \$0,60 atingiam o objetivo de reduzir a linha da pobreza, sendo assim, o crescimento econômico mostra-se extremamente ineficaz para a diminuição da pobreza.

Ainda sobre o relatório, os autores indicam que:

[...] nos moldes atuais de produção e redistribuição da riqueza para garantir cada dólar utilizado na redução da pobreza seria necessário o aumento do consumo e produção global em 166 dólares. Uma equação de difícil conciliação em face das atuais contingências ambientais (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012, p.579)

Segundo Schumacher (1979), o modelo dominante de crescimento gera, basicamente, três grandes abismos sociais: o abismo entre ricos e pobres; entre os instruídos e os sem instrução; e entre os homens da cidade e gente do campo. O autor argumenta que:

É improvável que os métodos de produção, os modelos de consumo, e os sistemas de ideias e valores que se ajustam às pessoas relativamente prósperas e instruídas da cidade possam servir a camponeses pobres e semianalfabetos. Esses não podem adquirir subitamente as perspectivas e os hábitos da gente mais refinada das cidades (SCHUMACHER, 1979 p.175)

A verdade que se apresenta por detrás de todos esses fatos é que o modelo de crescimento vigente, que repercute em toda a sociedade moderna, foi estruturado para beneficiar uma pequena parte da sociedade e não para o todo. Portanto, a



medida que a ideia que crescer significa progredir se difunde, nota-se claramente ser isso uma ideologia.

#### 2.1.2.1.3 A Questão do Prazer pelo Trabalho

Outra consequência muito importante de ser observada em relação à idolatria ao gigantismo e suas contradições refere-se ao prazer pelo trabalho. Neste sentido, uma questão interessante e realista sobre a visão do trabalho fora trazida por Sennett em sua obra “O artífice”. O autor sugere que com o passar dos anos o ser humano perdeu o verdadeiro conceito de trabalho, isto é: do ser artífice.

Deste modo abandonou a possibilidade de ser um criador de si, ou como nos enuncia a mitologia do Deus Hefesto que tinha:

[...] celebradas habilidades [...] e ensinou gloriosos ofícios aos homens de todo o mundo – homens que antes, moravam em cavernas nas montanhas, como animais selvagens. Mas agora que aprenderam ofícios graças a Hefesto, famoso por sua arte, eles levam uma vida tranquila em suas casas o ano todo (SENNETT, 2009, p.31)

Desta forma, o sentido de trabalho como um facilitador, como um libertador do homem, na medida em que com a técnica deveria proporcionar maior tempo livre para o indivíduo construir-se e desenvolver as verdadeiras habilidades, fora totalmente sufocado e, pode-se perceber isto pelo próprio contraste que o mito de Hefesto revela, na medida em que ao mesmo tempo que o coloca como um artífice construtor do mundo (das casas do monte Olimpo), também o retrata como um aleijado, simbolizando o valor social do artífice, na atual cultura do trabalhador, como um sujeito deformado e envergonhado, sem a possibilidade de satisfazer-se, perdido em meio a um trabalho que muitas vezes não lhe confere significados. Sennett (2009) ainda aponta para a inconsciência e a alienação do feitor em relação a seu feito e desta forma do trabalhador em relação a si mesmo.

A busca pelo crescimento, traduzida em práticas de divisão do trabalho e aprimoramento tecnológico para maior eficiência, alienou o trabalhador da sua relação substantiva com sua criação. O trabalho que historicamente tinha significado intrínseco e substantivo, ganhou sentindo apenas na medida em que fosse aceito e demandado pelo mercado, tornando-se desta forma uma forma de alienação e

dominação. Isso fez com que o trabalho moderno, no contexto da fábrica, ganhe sentido meramente instrumental. Isto é, como meio para alcançar algo (dinheiro).

Logo, todo o prazer que o trabalhador espera ter está ligado à remuneração financeira e/ou o reconhecimento social que o trabalho possa garantir como recompensa por uma execução bem-feita, mesmo que o preço pago na vida pessoal por desempenhar um ofício que não lhe traz um significado em si seja alto. Desta forma, a busca ideológica pelo crescimento organizacional contradiz a essência do trabalho artífice, que de acordo com Sennett (2009) realiza-se por valores intrínsecos ao artesão e de forma independente.

O ofício, quando realizado de forma autônoma, isto é, flexível à subjetividade do trabalhador:

[...] valoriza o exercício da inteligência prática, da criação e da invenção do novo. Dessa forma, a autonomia favorece a conquista do prazer no trabalho, com base na transformação do sofrimento do não saber em prazer de saber fazer. O exercício da autonomia articula-se à resistência do trabalhador à dominação, tendo em vista o confronto entre seus desejos e as normas da organização de trabalho. Na dinâmica entre a organização do trabalho e a subjetividade, a autonomia favorece as vivências de prazer. (MORAES, VASCONCELOS, CUNHA, 2012, p.219)

Desta forma – ainda que sem aprofundamento em outras questões fundamentais como tempo de lazer, busca pela quantidade em detrimento à qualidade, aumento de stress, entre outras – verifica-se que a ideologia do crescimento organizacional é contraditória à realização da essência do trabalho humano, tal qual expressos no trabalho criador do artesão.

Todos estes pontos ainda revelam que na medida em que o crescimento pelo crescimento é difundido sem consciência, de forma egoísta, não somente o bem estar comum e a questão ambiental são comprometidas, mas o prazer e a significação do trabalho também, por consequência dos grandes danos que a falta de limites ocasiona em qualquer setor

## 2.2 TRABALHO ARTÍFICE

Nesta seção, será realizada revisão bibliográfica sobre o trabalho artífice ou artesanal. Em linhas gerais, a primeira seção oferece breve histórico acerca da

definição do trabalho artífice, englobando a questão histórica e o desenvolvimento desse conceito, primeiro como uma relação entre o pensar e agir e posteriormente com a visão aristotélica que deu novos moldes a esta questão. Na segunda subseção considera-se a diluição do trabalho artífice e sua transformação em trabalho funcional, e a separação concretizada na modernidade entre a cabeça e as mãos em nome da ideologia do crescimento que em última análise culminou com a total alienação do trabalhador e sua criação.

### 2.2.1 O Trabalho Artífice: Uma Análise Histórica do Conceito de Artesanato

O conceito do artífice, trabalho artesanal, como enuncia Sennett (2009), originalmente deveria estar traduzido a partir de uma relação básica do agir e do pensar, ou seja, a proposta seria, contrariamente a distinção feita por sua professora e filósofa Hannah Arendt, que coloca o *homo faber* – o criador de si e da vida por meio do trabalho – como superior ao *animal laborens* – o fadado à realização de trabalhos brutos - de considerar que todos teriam a capacidade de pensar e agir, assim, propõe uma recolocação do *animal laborens* salvando-o da visão depreciativa e admitindo sua capacidade de reflexão acerca do trabalho realizado (ARENDDT, 1958 apud SENNETT, 2009).

Neste ponto fica claro que a defesa do autor, sobre o conceito do ser artífice se relaciona com a impossibilidade de separação entre esferas consideradas pela modernidade opostas sendo estas o pensar e o agir, bem como a arte e o artesanato e até mesmo a própria ciência e a técnica.

Pode-se ainda, como fio condutor trazido nesta obra, apresentar as linhas históricas que permutam o conceito do artífice, a partir de uma figura da Grécia antiga já abordada nesta pesquisa que seria a de Hefesto, o qual representava um marco na sociedade enquanto uma figura que trouxe à tona a nobreza do artesanato, na medida em que fora responsável por ensinar ofícios, por ensinar o uso das ferramentas:

Como Atená e seus olhos brilhantes, ele ensinou gloriosos ofícios aos homens de todo o mundo – homens que, antes, moravam em cavernas nas montanhas como animais selvagens. Mas agora que aprenderam ofícios

graças a Hefesto, famoso por sua arte, eles levam uma vida tranquila em suas casas o ano todo[...] Hefesto lança seus poderes sobre o artífice, como propiciador da paz e produtor de civilização. (SENETT, 2009, p. 31)

Assim, o próprio artífice em sentido absoluto seria o elemento fundamental para a criação de uma vida comunitária, ou como Sennett descreve a partir da citação de Marina Warner que o trabalho artesanal “tirou as pessoas do isolamento, personificado pelos ciclopes moradores das cavernas, artesanato e comunidade eram indissociáveis para os primeiros gregos” (SENETT, 2009, p. 32).

Essa condição arcaica do artesanato, colocava os trabalhadores manuais em uma posição de valor na comunidade na medida em que sua arte traduzia a perfeita e venerável associação entre a cabeça e às mãos, ou mais precisamente entre o pensamento e o trabalho.

Essa concepção fora radicalmente modificada, principalmente a partir da visão Aristotélica que trouxe ao artesanato um ar de desprezo e inferioridade, colocada em sua obra “A Metafísica”, fazendo parte de tratados escritos pelo autor no século IV a.C, onde enuncia: “Consideramos que em toda profissão os arquitetos são mais estimáveis e sabem mais e são mais sábios que os artesãos, pois, conhecem as razões das coisas que são feitas” (SENETT, 2009, p.33).

Com esta citação, esclarecem-se as ideias que permeavam a sociedade clássica, a qual reduziu o trabalho artesanal a um simples trabalho manual, desta forma também reduziu o artífice a um trabalhador manual, o qual passou a desconhecer o sentido de sua produção, de sua arte. Neste contexto ocorre a distinção de gêneros, encontrada com frequência ainda na sociedade contemporânea, onde o trabalho e artesanato doméstico tem valor inferior ao praticado fora do lar, tudo isso a partir da teoria de que o cérebro do homem seria mais muscular do que o das mulheres.

Platão tentou resgatar o valor do trabalho artesanal enquanto uma obra poética (SENETT, 2009, p. 34), na medida em que este classificou o artesanato como uma esfera de qualidade, de habilidades que tinha como preocupação o fim, o aperfeiçoamento. O filósofo não obteve sucesso já que, embora estas valências manuais eram comuns na sociedade grega, já haviam indícios de que o valor e o reconhecimento estavam sendo perdidos, desde Aristófanes, com pequenos indícios

de desprezo pelos artesãos em virtude do trabalho que executam, até a conclusão de Aristóteles em relação à inferioridade do trabalho artífice.

Essa inversão do conceito passou a ser reproduzida mesmo na modernidade, período enfatizado pelo autor, o qual teve um representante que tentou resgatar o papel do artífice, sendo este Karl Marx, “considerado um Hefesto secular cujos escritos libertariam o moderno artífice” (SENNETT, 2009, p. 40). Marx buscara estabelecer o valor e excelência do trabalho manual e o Marxismo evoca a possibilidade de retorno da importância das habilidades artesanais, estabelecendo dessa forma críticas à ideia moderna de trabalho.

O autor trabalha com duas visões distintas do trabalho, uma antropológica e a outra em sentido particular negativo, como algo modificado para uma visão meramente instrumental, e é justamente a segunda que tratar-se-á de expressar, o trabalho como uma forma de alienação, a qual será abordado a partir do próximo tópico desta pesquisa.

### 2.2.2 A Diluição do Trabalho Artífice e Sua Transformação em Funcionalidade.

Marx (2004), argumenta que a partir da propriedade privada o trabalho perdera sua característica principal, a de ser uma condição vitalmente humana. Todo esse processo fora concretizado a partir das relações burguesas, que arrancaram do homem sua própria essencialidade.

Uma das críticas presentes no discurso marxista seria a de que a partir das relações de trabalho e do modelo capitalista, o trabalhador torna-se escravo de seu produto. Isto, na medida em que este se apresenta de forma externa e estranha ao seu próprio produtor. Nesta perspectiva o homem é transformado em um escravo de sua própria produção e mais tarde, como sugere Adorno, de seu próprio tempo livre, na medida em que a dimensão artística, artesanal é perdida e apela-se para uma fuga. De acordo com Marx:

A efetivação do trabalho tanto aparece como desefetivação que o trabalhador é desefetivado até morrer de fome. A objetivação tanto aparece como perda do objeto que o trabalhador é despojado dos objetos mais necessários não somente à vida, mas também dos objetos do trabalho. [...] A apropriação do objeto tanto aparece como estranhamento (Entfremdung)

que, quanto mais objetos o trabalhador produz, tanto menos pode possuir e tanto mais fica sob o domínio do seu produto, do capital. (MARX, 2004, p. 80-81).

Nesta medida o trabalho, que por fundamento deveria proporcionar a realização dos indivíduos, ao contrário disto, passa a promover um mal-estar, uma forma de sofrimento aos trabalhadores que se veem condicionados e presos aos trâmites impostos pelo capitalismo, onde até mesmo “O tempo livre é acorrentado ao seu oposto” (ADORNO, 1995 p. 70). Assim, faz com que a dimensão da subjetividade seja ofuscada, tornando os indivíduos orientados pelas funções, sem espaço para quaisquer questionamentos acerca de suas práticas. É neste ponto que se estabelece a dicotomia entre a cabeça e as mãos.

O aprisionamento ao trabalho funcional, sem uma proposta prática de mudança que signifique não somente o sentido da vida (a qual o trabalho faz parte), mas também a importância da qualidade desta significação, relaciona que o próprio tempo livre “[...] tende em direção contrária à de seu próprio conceito, tornando-se paródia deste. Nele se prolonga a não-liberdade, tão desconhecida da maioria das pessoas não-livres como a sua não-liberdade em si mesma” (ADORNO, 1995, p.70).

Por tudo isso e como será visto no tópico seguinte a preocupação com a retomada do trabalho artífice não se limita ao crescimento, aliás não tem como principal objetivo esta vertente mas sim, objetiva uma retomada do sentido do trabalho artesanal, enquanto uma significação não somente quantitativa mas qualitativa, que deveria levar as organizações e os trabalhadores ao princípio original onde o trabalhador controla e conhece sua criação. Nesta direção Sennett argumenta:

O trabalhador imbuído do ofício artesanal se envolve no trabalho em si mesmo e por si mesmo, as satisfações do trabalho são de *per se* uma recompensa; os detalhes do trabalho cotidiano são ligados, no espírito do trabalhador, ao produto final; o trabalhador pode controlar seus atos no trabalho; a habilidade se desenvolve no processo do trabalho; o trabalho está ligado à liberdade de experimentar; finalmente, a família, a comunidade e a política são avaliadas pelos padrões de satisfação interior, coerência e experimentação do trabalho artesanal. (SENNETT, 2009, p. 37-38).

Nesta análise e rompendo com as ideias que ainda desenham a contemporaneidade do crescimento pelo crescimento, fica predisposta uma profunda

reflexão não somente do trabalho mas do sentido da administração enquanto uma esfera que visa o aumento quantitativo.

### 2.3 O IMPASSE DO CRESCIMENTO NO TRABALHO ARTÍFICE

Passa-se agora a discutir a questão do crescimento organizacional inserido no contexto do trabalho na perspectiva artífice. Conforme apontado anteriormente, o modelo vigente, que supervaloriza o gigantismo e prega o crescimento pelo crescimento, induz as organizações a determinarem seus ofícios segundo a demanda do mercado e, assim, transforma trabalhadores em escravos dos seus feitos. Neste termos, retira da subjetividade do artesão o motivo do seu trabalho enquanto o coloca naquilo que tão somente contribuirá para o desenvolvimento empresarial. Deste modo, a moderna ideologia do crescimento faz com que o ser humano, reduzido a *Animal Laborens*, tal como enunciado por Hanna Arendt e citado em O Artífice, torne-se socialmente hegemônico.

Notadamente, grande parte dos gestores é atraída pelo discurso ideológico do crescimento, na medida em que este promete maior qualidade de vida em função do acúmulo de capital. Ao mesmo tempo, ignora que o modelo gerencial orientado para o crescimento organizacional traz consigo inúmeras contradições. Apresentar/Exemplificar contradições! Você pode usar o trabalho do Ricardo como referência. As conclusões do trabalho dele apresentam várias contradições do crescimento apontadas por empresários que optaram por se manter pequenos. Como sugere Montenegro Gómez, esta perspectiva continua:

[...] a repetir as mazelas que acompanham o movimento de reprodução capitalista, depois de redimensionar seu campo de implementação e de adequá-lo às ideias da democracia formal vigente. Adjetivos como humano, solidário ou sustentável, associados ao desenvolvimento local, são tentativas de harmonizar a lógica destrutiva do capital em relação ao gênero humano. Uma tentativa fadada ao fracasso. (MONTENEGRO GÓMEZ, 2002, p.9)

De acordo com Seifert e Vizeu (2015), numa perspectiva crítica à ideologia do crescimento é fundamental reconsiderar o papel dos limites e o tamanho apropriado dos sistemas organizacionais.

Nesta direção, a próxima seção, considera a relação entre o trabalho artesanal e os limites ao crescimento.

### 2.3.1 Limites De Crescimento no Trabalho Artífice

De acordo com Sennett, uma das características fundamentais dos artesãos é que eles: “[...] se dedicam à arte pela arte. Suas atividades têm caráter prático, mas sua lida não é apenas um meio para alcançar um outro fim. [...] O artífice representa uma condição humana especial: a do engajamento (SENNETT, 2009, p.30)”. Este entendimento reconhece que o artífice está ligado ao seu ofício pelo significado que isso o traz, e não exclusivamente pelo retorno recebido pelo labor. Deste modo:

Os artífices orgulham-se sobretudo das habilidades que evoluem. Por isso é que a simples imitação não gera satisfação duradoura; a habilidade tem que amadurecer. A lentidão do tempo artesanal é fonte de satisfação; a prática se consolida, permitindo que o artesão se aposses da habilidade (SENNETT, 2009, p.328)

O engajamento do artesão com o desenvolvimento da habilidade artesanal, da arte de fazer algo bem feito, da despreocupação com a eficiência, e da lentidão, são características fundamentais que estabelecem limites para o desenvolvimento do trabalho artesanal na lógica do crescimento. O trabalho artesanal exige tempo para ser realizado. O trabalho maduro e de maior qualidade significa maior tempo empreendido em reflexão e consolidação, o que não é facultado pela busca de resultados rápidos. O artífice, enquanto alguém capaz de utilizar a perfeita associação entre a mão e a cabeça para executar um ofício, experimenta dificuldade para encontrar lugar na sociedade moderna. Isso não significa a inexistência ou impossibilidade de permanência numa sociedade orientada pela lógica do crescimento. Considerando a possibilidade de organizações adotarem elementos do trabalho artesanal em sua lógica de produção, Sennett (2009) aponta alguns exemplos de organizações com determinadas características artífices. Segundo o autor, estas organizações conseguem sustentar-se no contexto capitalista, sem estabelecer o lucro e o crescimento como objetivos fim.

O autor cita o caso dos programadores do sistema operacional “Linux”, sistema este que possui o código fonte aberto e disponível para qualquer um que



desejar alterar, modificar, melhorar ou transformar, o que permite que diversos programadores alterem as configurações do sistema da forma que desejarem e se desejarem. Ao contrário da “Microsoft”, líder de mercado que mantém o código de programação dos seus sistemas fechados a fim de comercializar seus produtos exclusivos, o “Linux” tem suas raízes na cooperação e nos ideais fraternais, tendo como princípio que vários programadores voluntários juntos podem desenvolver um produto muito mais adequado às necessidades de todos e, por isso, diferenciando-se da concorrente, cujos programadores são todos funcionários, ocorrendo-lhes a necessidade de realizar um trabalho meramente instrumental, com o objetivo de cumprir as metas da empresa. Segundo Sennett:

Trata-se, portanto, de uma comunidade de artífices à qual pode ser aplicada a antiga denominação de *demioergoi*<sup>1</sup>. Ela está voltada para a busca da qualidade, a confecção de um bom trabalho, que vem a ser o principal fator de identidade de um artífice. (SENNETT, 2009, p.35)

Nota-se assim que a questão a ser observada é o fato de existirem tantos trabalhadores engajados com a causa, que possuam um vínculo com a programação do sistema mais significativo do que se fosse simplesmente suas obrigações. Neste caso, não vemos necessariamente no “Linux” uma empresa considerada artesanal, mas pode-se observar que a organização nesses moldes promove e incentiva a participação voluntária de verdadeiros artífices na programação de seus softwares.

A consequência disso são diversos trabalhadores engajados nessa causa. Conforme um jargão entre os engenheiros, “diante de tantos pares de olhos, qualquer *bug* é moleza”, problemas extremamente complexos são facilmente resolvidos quando dezenas ou até milhares de trabalhadores estão engajados em encontrar a solução. Assume-se que um bom artífice se preocupa com a conclusão da tarefa e com as soluções que possibilitem esse fim. Portanto:

Na rede Linux, quando um *bug* é resolvido, frequentemente se descortinam novas possibilidades para a utilização do código. O código está constantemente evoluindo, não é um objeto acabado nem fixo. Existe no Linux uma relação quase instantânea entre a solução de problemas e a detecção de problemas. (SENNETT, 2009, p.36)

---

<sup>1</sup>Comunidade de artífices na Grécia antiga

Neste exemplo é possível perceber que o fato de se fazer algo que lhe confere significado, utilizando não somente as mãos mas também a cabeça, trazendo a tona os dons e habilidades natos de cada trabalhador, faz com que o *labor* apresente resultados muito mais satisfatórios, não apenas solucionando problemas, mas também descobrindo novas possibilidades. Essa unificação entre o fazer e pensar eleva o feitor ao nível de um trabalhador intelectual, conforme sugere FREITAS (2011):

[...] o trabalhador [artesanal] intelectual não separa seu trabalho de sua vida pessoal, pois se envolve em cada fase e em cada produto que produz; o conhecimento é, ao mesmo tempo, a escolha de um modo de vida e de uma carreira, visto que o pensamento metódico, a forma de ver o mundo e o seu mundo interior estão sempre despertos de enfatizar a indissociabilidade, para o “artesão intelectual”, entre sua vida e seu trabalho – ideia próxima à que um autor como Georg Simmel chamaria de “autocultivo” através da prática de seu ofício.(FREITAS, 2011, p.14)

Embora seja difícil conceber que uma organização não tenha o crescimento econômico e em porte como objetivo primário sobreviva nos moldes atuais de mercado, Schumacher (1979) cita o exemplo de empresa que adota elementos contrários à busca ilimitada pela acumulação de capital em sua lógica de produção, a “Scott Bader Co. Ltd.”. De acordo com Schumacher (1979) a empresa decidiu adotar medidas incomuns às empresas modernas, entre elas a decisão pelo crescimento limitado, ou por não vender a fregueses que sabidamente usariam os produtos para fins ligados à guerra. Nestes casos, um eventual acréscimo no retorno financeiro não pode ser tomado como principal parâmetro para medir o sucesso organizacional. Pelo contrário trabalhadores passam a desfrutar de uma atividade que lhes confere significado, enquanto realizam seus afazeres.

Com base nesses exemplos é possível sugerir que uma das principais características da natureza artesanal de um negócio constitui a imposição de limites ao crescimento. Nestes termos constitui uma lógica de produção que, não permite que questões financeiras se coloquem antes dos padrões de qualidade, do engajamento e do tempo necessários à completa expressão do trabalho artesanal. Algo que dificilmente consegue ser assimilado na lógica de trabalho industrial orientado para acumulação progressiva do capital, a eficiência técnica e o mercado. Deste modo, ainda que se encontre iniciativas que procuram mascarar concepções

puramente capitalistas, por meio de programas qualidade total, sustentabilidade, qualidade de vida do trabalhador, responsabilidade social, entre outros, tais experiências não consideram a questão fundamental que envolve o estabelecimento de limites ao crescimento. Nestes termos, entende-se que a questão central desta discussão não se encontra, necessariamente, na negação do crescimento em si, mas no fato da necessidade de se reconhecer e melhor entender o papel e a importância dos limites tal qual historicamente têm caracterizado o trabalho artesanal.

O Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), define trabalho artesanal como o que

Compreende toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural (possui valor simbólico e identidade cultural), podendo no processo de sua atividade ocorrer o auxílio limitado de máquinas, ferramentas, artefatos e utensílios (PROGRAMA BRASILEIRO DE ARTESANATO, 2012)

Neste sentido, observa-se que o trabalho artesanal impõe limites ao crescimento a medida que restringe a quantidade de produção possível a mão humana, limitando-se também a habilidade e técnica do artesão. Desta forma, posiciona-se de forma contrária ao crescimento organizacional de maneira incontida, uma vez que valoriza aspectos reforçados pelo caráter manual e lento, inerente à produção artesanal.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que pretendeu-se utilizar para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa. Estão descritos nele a especificação do problema, e a delimitação e o delineamento da pesquisa, bem como os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta investigação tem como objetivo responder o seguinte problema de pesquisa:

- Como o crescimento organizacional (porte) é entendido no contexto do trabalho artesanal?

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Tendo em vista responder o problema de pesquisa proposto, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- . Quais os aspectos sócio-históricos caracterizam o trabalho artesanal estudado?
- . Como se dá o processo do trabalho artesanal no caso estudado?
- . Qual o sentido do crescimento organizacional (porte) no contexto do trabalho artesanal estudado?
- . De que modo a natureza do trabalho artesanal impõe limites para o crescimento organizacional (porte)?

### 3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Nesta seção, serão definidas as categorias analíticas que compõem a presente pesquisa.

#### 3.2.1 Trabalho artesanal

Em um seminário realizado em Bogotá, em novembro de 1996, onde estiveram envolvida toda a cúpula do Conselho Mundial de Artesanato (WCC), foi apresentada por Eduardo Barroso Neto, a seguinte descrição do que é um trabalho artesanal:

Podemos compreender como artesanato toda atividade produtiva de objetos e artefatos realizados manualmente, ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, apuro técnico, engenho e arte (FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1997)

O presente estudo se baseará nessa afirmação para definir a compreensão de trabalho artesanal ao longo da pesquisa.

#### 3.2.2 Crescimento Organizacional

Será entendido como crescimento organizacional a mudança de porte em relação a número de funcionários conforme definido pelo SEBRAE (2003).

- Micro empresa:

Empresa com até 9 funcionários (SEBRAE, 2003)

- Pequena empresa

Empresa de 10 até 49 funcionários (SEBRAE, 2003)

### 3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Esta seção se refere aos aspectos do delineamento de pesquisa, população e amostra, e por fim coleta dos dados.

### 3.3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa tem delineamento exploratório de natureza qualitativa. Busca-se conhecer uma área onde pouco se conhece (SOUZA, 2014). Este tipo de pesquisa:

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Para se compreender melhor o modo de funcionamento das organizações e a forma de entender as questões apontadas por parte dos gestores, a pesquisa tem caráter qualitativo, ou seja, se caracteriza pela qualificação dos dados coletados durante a pesquisa. Segundo Goldenberg:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Diante disto optou-se pela metodologia de estudo de caso. O estudo de caso é muito utilizado nas ciências sociais (GIL, 2007). Segundo Fonseca (2002):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

De acordo com Doxsey e De Riz, o bom desenvolvimento do estudo de caso exige:

[...] a utilização de documentos, da observação e da coleta de informações diretamente com os principais atores envolvidos no problema. (DOXSEY, DE RIZ, 2003, p. 39)

### 3.3.2 Critérios de seleção do caso.

O presente estudo trata de casos incomuns, visto que geralmente as pequenas empresas crescem ou fecham já nos primeiros anos (SOUZA, 2014). Portanto, os critérios definidos para a seleção do caso foram:

- i) Processos de produção predominantemente manual;
- ii) Artesãos residentes em Curitiba ou região metropolitana; e
- iii) Tempo de atuação: pelo menos 5 anos;

Por atender aos critérios de seleção, o caso escolhido foi da artesã Carolina Ueberbacker que produz laços para carros de forma predominantemente manual, e cuja atividade é exercida na cidade de Curitiba desde o ano de 2003.

### 3.3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados se deu principalmente por intermédio de entrevista semiestruturada em profundidade. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador organiza um roteiro com os assuntos que devem ser abordados, entretanto as questões podem ser elaboradas no decorrer da entrevista, de acordo com o desdobramento dos assuntos, dentro do tema principal. Segundo Gil (1999, p.120), “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

Para que a entrevista não tomasse um rumo improdutivo, foi elaborado um guia de entrevista, com os tópicos considerados relevantes para este estudo.

### 3.3.3.1 O guia de entrevista utilizado

O guia de entrevista foi composto de 29 perguntas e dividido em 3 seções. Antes de se iniciar a pesquisa, foi realizada uma breve apresentação do pesquisador, bem como afirmado um compromisso de confidencialidade. Após isto, foi iniciada a entrevista. A seguir, serão apresentadas as seções e perguntas a realizadas na entrevistas:

#### **Primeira etapa:** Contextualização / Histórico do entrevistado e (da empresa)

Nesta primeira etapa, o objetivo foi conhecer e contextualizar o processo de produção artesanal e descrever a história de vida do entrevistado. As questões que orientaram esse processo foram:

- Qual o principal produto do seu trabalho?
- Quantidade de horas trabalhadas semanalmente;
- Se possui empresa formal?
- Se tem funcionários? Quantos?
- Ha quanto tempo trabalha como artesão?
- Me conte sua história como artesão?

**Segunda etapa:** Descrever o modo de trabalho no contexto do trabalho artesanal; Você pode me contar como é o processo de produção do seu principal produto?

#### **Terceira etapa:** Crescimento organizacional

Nesta etapa, foram realizadas questões que se referem ao crescimento organizacional. Buscou-se verificar se houve algum crescimento nos últimos anos, tanto financeiramente como em porte.

- Se houve crescimento na receita nos últimos anos;
- Caso positivo ou negativo, qual é o motivo percebido;
- Se houve aumento de demanda;
- (Caso haja funcionários) Se houve aumento no quadro de funcionários (quando);



- Se houve aumento na gama de produtos/serviços oferecidos.

#### **Quarta etapa:** Significado do crescimento organizacional

A quarta etapa teve por objetivo entender qual é a compreensão do entrevistado em relação ao crescimento organizacional. A intenção foi entender se crescer é um desejo do entrevistado, quais os limites para o crescimento, bem como quais as consequências que isso pode trazer.

- Se há a intenção de crescer (porte); - Verificar qual o entendimento do entrevistado sobre crescimento!
- Quais os motivos para o crescimento/não crescimento;
- Quais os limites para o crescimento (porte);
- Quais as consequências positivas o crescimento (porte) traria;
- Quais as consequências negativas o crescimento (porte) traria; e
- Se é possível sobreviver no mercado sem crescer.
- Como você vê a relação entre trabalho artesanal e crescimento (porte)?
- Você acha que a natureza artesanal estabelece limites para o crescimento (porte)?

A entrevista foi realizada no dia 13/05/15 no local de trabalho da artesã e durou, aproximadamente, 1 hora. A partir das respostas fornecidas pela entrevistada, foi realizada a análise dos dados da mesma e, por fim, sintetizado em um relatório através do qual pretendeu-se entender como os gestores de pequenas empresas do ramo artesanal entendem a questão do crescimento organizacional. A seguir será apresentado o procedimento utilizado no processo de análise dos dados.

### **3.4 ANÁLISE DOS DADOS**

Para obter um diagnóstico qualitativo, foi realizada uma análise de conteúdo. Operacionalmente, a coleta dos dados foi feita através de observação do trabalho, (como é realizado, em que ambiente, se a própria entrevistada é quem confecciona

as peças), pelo pesquisador e uma gravação de áudio da entrevista, que foi executada com auxílio de um smartphone. Posteriormente, foi feita a transcrição da entrevista. De acordo com Bardin a análise de conteúdo:

[...]representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. (BARDIN, 1979, p. 42)

Dentro da análise de conteúdo, a modalidade empregada será a temática, que, segundo Minayo (2007, p.316) “ consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”.

Através desta técnica de análise dos dados, foram detectadas 5 categorias com os significados do crescimento organizacional para a entrevistada, sendo: dificuldades da opção pelo não crescimento no trabalho artesanal, problemas do crescimento, liberdade de criar, qualidade do trabalho e satisfação pessoal. A partir dessas categorias, foram identificados 2 limites para o crescimento organizacional no contexto do trabalho artífice, sendo estes: engajamento manual do artesão e liberdade do criar. Com base nestas categorias, foi realizado um relatório, que fundamentou a análise de dados e as considerações finais.

Este capítulo demonstrou a metodologia utilizada para a elaboração da presente pesquisa. No capítulo seguinte, serão apresentados a descrição e análise dos dados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. No primeiro momento, serão retratados os dados sócio-históricos da participante, na segunda etapa, demonstrado sobre o processo de produção nos moldes artesanais, na terceira etapa serão apresentados os significados do crescimento organizacional no ponto de vista da entrevistada. Na quarta seção serão apresentados os limites para o crescimento no contexto dos negócios artesanais e, finalmente, na quinta etapa, será realizada uma discussão entre os resultados com a bibliografia contida neste estudo.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

O foco de estudo desta investigação foi o caso da artesã Carolina Ueberbacker. Nascida em 26/07/1979, Carolina é natural de Novo Hamburgo/RS, solteira e atualmente está cursando Design Gráfico. A mesma é proprietária da empresa individual, cujo nome fantasia é Fábrica de Laços, sob CNPJ 21.145.303/0001-72. O principal item de produção da empresa é a confecção de laços para automóveis, geralmente utilizados em concessionárias. A empresa de Carolina foi escolhida por possuir produção predominantemente manual, utilizando-se de artefatos rudimentares, bem como se valendo da técnica, habilidade e talento da artesã como principal aparato para a produção de qualidade.

A empresa foi formalmente fundada no dia 01/10/2014, embora a produção de laços já exista informalmente há mais de 10 anos. Quando surgiu a oportunidade de fazer um laço para um carro a pedido de um supervisor da concessionária em que trabalhava na época, Carolina, que já costurava por hobby, aceitou o desafio. O produto chamou atenção e as outras empresas (principalmente concessionárias de automóveis) da região entraram em contato para encomendar. Assim, Carolina começou a fazer os laços, paralelamente com o seu emprego formal.

Ao longo dos anos, o número de clientes que solicitavam seus produtos foi aumentando de forma natural. Através do reconhecimento da qualidade da sua arte,

o fator que mais destaca o seu produto, cada vez mais pessoas e empresas começaram a encomendar os laços produzidos por Carolina. Segundo a artesã:

“Eles [os laços] tem durabilidade de 1 ano e meio, em média. Então, obsolescência programada não é comigo, eles duram em média mesmo um ano e meio. Eu tenho alguns clientes que trocam a cada 6 meses, porque eles tem um volume de entrega muito grande, chegam a entregar 30 carros por dia, daí o deles gasta mais rápido.”

Em agosto de 2014, Carolina decidiu largar o emprego formal – na época trabalhava no SEBRAE – e dedicar-se exclusivamente ao negócio que lhe conferia prazer. Segundo a entrevistada, ao perceber que o local onde estava empregada não lhe trazia significado, mesmo que fosse um ambiente agradável de trabalho, o fato de apenas obedecer à ordens, realizando um trabalho instrumental, a fez tomar a decisão de viver apenas da sua arte.

Embora tenha tomado a decisão de abrir mão de um salário fixo em uma época de forte crise econômica que afetou fortemente o setor automobilístico, que é seu principal cliente, Carolina afirma não se arrepender da decisão. Hoje em dia tem aproveitado a dedicação exclusiva ao trabalho artesanal para aumentar a gama de produtos, usando seus talentos para criar, além de diferentes tipos de laços, cadernos, sacolas, entre outros artigos, o que também a ajudam financeiramente quando um dos produtos está em época de baixa comercialização.

Carolina é a primeira geração de pessoas que atuam nesse ramo, apesar de seu pai trabalhar com artigos em couro e vir daí o desejo por atuar com trabalhos manuais. Apesar do caráter predominantemente artesanal do ofício, a decisão por abrir uma empresa formal teve como objetivo usufruir de garantias concedidas pelo governo, como por exemplo o INSS. Vale notar que a maior parte das operações burocráticas do negócio, como por exemplo: preenchimento de notas fiscais e boletos, foram terceirizados permitindo que a artesã pudesse se ocupar na maior parte do tempo com a produção em si, que é o que realmente lhe agrada:

“[...] para nota fiscal eu utilizo a Associação dos Artesãos. Pago R\$15 de mensalidade para eles e eles cuidam de nota, boleto, recebimento, pagamento; eu só pago 4% de imposto e não esquento a cabeça em emitir nota, eles fazem tudo por lá. Pra mim é ótimo porque eu só mando e-mail

quando eu preciso da nota e eles me respondem com a nota e com o boleto, tudo certinho já.”

Em todo o tempo de atividade, a empresa de Carolina não apresentou crescimento em porte, sendo a artesã a única funcionária. O local de trabalho também é o mesmo do início da produção: a sala da sua casa. Segundo a entrevistada, o não crescimento em porte deve-se a uma opção voluntária, pois a mesma entende que o número de consequências negativas trazidas pelo crescimento é maior do que os aspectos positivos

O Quadro 1 sintetiza as principais informações contextuais do caso investigado.

**Quadro 1 – Características contextuais do caso estudado**

<b>NOME</b>	Carolina Ueberbacker
<b>DATA DE NASCIMENTO</b>	26/07/1979
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteira
<b>ESCOLARIDADE</b>	Superior Incompleto
<b>EMPRESA</b>	Fábrica de Laços
<b>DATA DE FUNDAÇÃO</b>	01/10/2014
<b>PRINCIPAL PRODUTO</b>	Laços para Automóveis
<b>OUTROS PRODUTOS</b>	Cadernos, sacolas, panos, etc.
<b>GERAÇÃO ATUANDO NO RAMO</b>	Primeira
<b>NR DE FUNCIONÁRIOS</b>	Nenhum

A próxima seção descreve o processo de produção artesanal no caso estudado.

## 4.2 PROCESSO DE PRODUÇÃO ARTESANAL

A seção aqui citada apresentará o processo de produção artesanal do caso estudado. Ainda que diferentes produtos sejam fabricado por Carolina, optou-se por focar o processo de produção do seu principal produto: laços para automóveis. Segundo a entrevistada, o processo de fabricação do laço de maior saída é realizado da seguinte forma:

- . Carolina desenha os manualmente laços sem auxílio de equipamentos tecnológicos.
- . Externamente os laços são revestidos de veludo e internamente preenchidos com fibra. Todos os materiais são comprados em pequenas quantidades em lojas no centro de Curitiba pela própria artesã. Segundo Carolina, não compensa comprar direto da fábrica, pelo fato de a mesma precisar comprar em pequenas quantidades por trabalhar em casa e não ter estoque.
- . Recortes nos tecidos são todos feitos de forma manual, com tesoura.
- . A costura é feita manualmente e com auxílio de uma máquina de costura, operada pela própria artesã.

Conforme citado anteriormente, Carolina tem seu ateliê dentro da sua própria casa, no bairro Parolin. Dessa forma, a artesã tem maior flexibilidade em relação aos horários de trabalho. O processo total de fabricação de um laço dura em média duas horas. Tendo em vista que é de responsabilidade de Carolina todas as atividades além da produção, como contato com os clientes, compra de material, entrega dos produtos, entre outros, a entrevistada produz em média 2 laços por dia, o que ela afirma ser mais do que suficiente para suprir suas necessidades.

## 4.3 SIGNIFICADOS DO CRESCIMENTO

Um dos principais objetivos deste estudo foi reconhecer os significados do crescimento organizacional no contexto do trabalho artesanal. Anteriormente notou-se que especificamente no caso em estudo não houve crescimento de porte. Além

disso, notou-se que na perspectiva da artesã a busca pelo crescimento organizacional em porte não constitui o valor orientador da atividade de negócio.

Cinco categorias de significados vinculadas a forma como a artesã entende a questão do crescimento organizacional foram identificadas no caso estudado: dificuldades da opção pelo não crescimento no trabalho artesanal, problemas do crescimento, liberdade de criar, qualidade do trabalho e satisfação pessoal.

#### 4.3.1 Dificuldades Da Opção Pelo Não Crescimento No Trabalho Artesanal

Uma das primeiras considerações da entrevistada sobre a questão do crescimento organizacional vinculou-se às dificuldades da opção pelo não crescimento. Dois significados foram vinculados a essa preocupação: a sobrecarga de funções e a desvalorização do trabalho artífice.

Para a entrevistada, a opção pelo não crescimento tem aspectos negativos. Mais especificamente, a entrevistada apontou o fato de acumular muitas funções e atividades, e ter que realizar funções e atividades em que não a interessam ou que lhe dão pouco prazer. A pesquisada citou, por exemplo, a dificuldade cumprir o papel de manter contato com clientes:

“Quando troca o pessoal do marketing eu perco o contato, por isso (a interação com os clientes) tem que ser bem constante. É a parte que eu não gosto de fazer, eu faço porque tenho que fazer. Eu prefiro ficar fazendo, costurando. Isso eu gosto de fazer. [...] Isso é o difícil de ser sozinho, autônomo, você tem que fazer todas as funções.”

Outro aspecto identificado pela artesã como negativo em relação a opção pelo não crescimento em porte é a questão da falta de reconhecimento dos produtos considerados artesanais pela grande maioria da sociedade moderna. Apesar de se identificar com o modelo de produção artesanal e buscar vivê-lo de forma integral, bem como reconhecer que os produtos fabricados de modo artesanal tem conquistado aos poucos maior reconhecimento, Carolina entende que o conceito do artesanal não é bem-visto pelos clientes que a mesma atende, prejudicando assim a comercialização dos seus produtos. Por conta disso, optou por transmitir uma

imagem de uma grande empresa aos seus clientes, ocultando dessa forma seu caráter artesanal.

Para esses tipo de cliente eu não me identifico como artesanal. [...] É um cliente pessoa jurídica, grande, que eu faço contato com uma pessoa uma vez, outra pessoa outra vez. Então eu tenho que passar uma imagem de solidez.

Segundo ela, o trabalho artesanal é visto por grande parte dos consumidores como se não tivesse um padrão nas características técnicas, fato que a mesma afirma não ser uma realidade em relação aos seus produtos, mesmo que utilizando um trabalho predominantemente manual. Carolina afirma que a sua intenção é que não se pressuponha que a sua obra foi fabricada sem um parâmetro, mas sim que a qualidade e características dos produtos tem maior precisão do que os produzidos em série. Esse, inclusive, é o motivo da artesã utilizar o nome fantasia Fábrica de Laços, passando a ideia de uma empresa com produção padronizada, com as características esperadas pelo consumidor.

#### 4.3.2 Problemas do Crescimento: Dependência de Funcionários, *Stress* e Opressão, Separação do Local de Trabalho do Local de Viver (CASA)

Ficou claro na entrevista que a opção pelo não crescimento se alinha a um conjunto de significados que sugerem, no entendimento da entrevistada, problemas ou dificuldades que em última análise servem como justificativa para manter-se pequeno. Os significados vinculados aos problemas do crescimento são: dependência de funcionários, *stress* e opressão de funcionários, separação do local de trabalho da local de viver (casa).

De acordo com a entrevistada um dos grandes problemas da opção por permanecer pequeno é o acúmulo de funções e atividades. Devido a isso, a entrevistada afirma que se realmente necessitasse contratar alguém, seria para realizar atividades que não estejam diretamente ligadas à produção. Entretanto, a mesma ressalta que prefere assumir a parte do trabalho que não agrada do que crescer em porte. Afirma então não desejar o crescimento no número de funcionários, segundo ela por experiências vividas na empresa familiar:



Se eu puder, não vou ter ninguém. Mesmo que tenha que fazer a parte chata, eu não tenho intenção de ter empregado. Acho que porque meu pai teve empresa, e era em casa também, e desde pequena eu via o quanto de problema dava e continua dando ter empregado.

A vinculação do crescimento organizacional ao sucesso não parece ser o entendimento apresentado por Carolina. Pelo contrário, em seu discurso, a entrevistada demonstra ter uma aversão ao método comum de crescimento a qualquer custo na medida em que esse é entendido como fonte de *stress* e opressão de funcionários. Exemplifica isso ao citar um parente que começou com uma pequena empresa sozinho e hoje possui 70 funcionários. Sobre seu parente afirma:

'[...] Ele tem grana, anda de carro importado, viaja pra fora do país. Mas ele trabalha todos os dias, das 7 da manhã às 10 da noite, e suga a alma de uma galera pra poder chegar neste ponto. Paga super mal, explora, paga pouco pra comer, reclama de dar 2 VTs pra quem precisa pegar 2 ônibus. Eu não quero isso pra mim.'

Percebe-se assim que, na visão da artesã, o crescimento muitas vezes se caracteriza com um caráter ideológico opressor. Desta forma mascara a sua real identidade, não explicitando a totalidade de suas consequências.

Outro aspecto citado como negativo no que refere ao crescimento em porte, se refere ao local de trabalho. A entrevistada afirma que um crescimento em porte criaria a necessidade de mudança do local de trabalho, da sala da sua casa para um local exclusivamente utilizado para produção. A artesã declarou, entretanto, que único motivo que a leva a pensar em ter um local específico para seu ofício está relacionado à sujeira produzida no processo. Todavia, afirma que está muito acostumada à ter todo o material dentro de casa, pois tudo o que usa para o trabalho são objetos que fazem parte do cotidiano da mesma. Sendo assim, separar seu trabalho do seu dia a dia seria algo negativo.

#### 4.3.3 Liberdade de Criar

Quando questionada sobre os motivos para sair do emprego formal, a primeira resposta dada por Carolina estava relacionada a não ter que dar satisfações a ninguém, podendo fazer simplesmente o que lhe interessa. Em se

tratando da liberdade de se expressar através da arte, seja em relação ao que fazer ou de que forma fazer, a entrevistada afirma que não considera a opção de se sujeitar a alguém, realizando um trabalho meramente instrumental. Por isso, optou por um modelo de trabalho que lhe permita criar de acordo com sua própria inspiração artística.

A entrevistada optou então por não possuir sócios, apenas conta com a ajuda de seu namorado esporadicamente na confecção dos produtos. Carolina afirma organizar seus horários em média de 8 horas por dias na confecção dos materiais, de segunda a sexta. Entretanto, afirma não ter a necessidade de cumprir rigorosamente um horário de trabalho fixo, podendo ser alterados pela variação da demanda ou até mesmo de acordo com a disponibilidade da artesã. Dessa forma, a entrevistada percebe maior liberdade para realizar o seu trabalho, fazendo o que gosta, do jeito e no horário que lhe agradam, fazendo do trabalho algo substantivo e não meramente instrumental, como seria caso sua empresa se moldasse aos padrões modernos.

#### 4.3.4 Qualidade do Trabalho

Outro limite para o crescimento em porte da iniciativa de negócio verificado no contexto do trabalho artesanal constitui a expectativa de qualidade do produto. Em outras palavras, é o entendimento de que o crescimento organizacional por meio da inclusão de funcionário acarretaria na perda de qualidade do produto. A entrevistada afirma que ter que transferir a responsabilidade da confecção para outra pessoa causaria, além da perda do significado que o ofício tem para ela (engajamento manual conforme visto na seção anterior), uma perda nas características que qualidade atribuídas por ela no produto:

'As pessoas estranham bastante quando eu digo que não quero ter empregados, mas eu não quero. Eu acho que a partir do momento que eu tiver um empregado não sou mais que estou fazendo. Aí eu já acho complicado, porque eu sou meio perfeccionista.'

Isso não significa a completa negação ou aversão ao crescimento. No caso estudado, estabelece limites ao crescimento. De acordo com a entrevistada, apesar

de não desejar abrir mão das características artesanais do trabalho, caso surgisse uma oportunidade que lhe agradasse, aceitaria crescer em porte até certo limite, isto é, até um ponto que pudesse conciliar a demanda com a manutenção das suas características pessoais na arte. Além de transferir a parte burocrática, já citada anteriormente, Carolina afirma que uma solução para uma possível demanda muito além do que seu método artesanal poderia atender, seria por meio da terceirização de alguns processos menos relevantes para feitura da obra. Entretanto, ressalta a artesã, que a transferência completa de todo o processo produtivo seria algo inviável pelo desejo de manter seu engajamento pessoal no produto criado. De acordo com a entrevistada:

'Se eu tiver uma demanda muito maior eu vou tentar acompanhar. [...] Mas se isso acontecer, a minha ideia é terceirizar etapas do processo. Por exemplo, a parte de dentro do enchimento é uma parte chata de fazer e é sempre a mesma. Então eu pagaria alguém pra me fornecer isso pronto. E eu continuaria fazendo a parte de montagem final para [o produto] ter a minha cara. [...] Mas eu não me imagino tendo uma fábrica, com 10 funcionários trabalhando pra mim. Não me imagino.'

Percebeu-se também, através da observação no momento da entrevista, o alto nível de rigorosidade da entrevistada quanto à qualidade. A mesma mostrou um dos seus laços que apresentavam defeito na costura, defeito esse praticamente imperceptível para olhos não treinados. Entretanto, Carolina não comercializou aquele produto por julgar que o produto não estava de acordo com seus critérios de qualidade.

#### 4.3.5 Satisfação Pessoal

No entendimento de Carolina, o trabalho artesanal é gerador de satisfação pessoal, e não um simples meio para alcançar um objetivo financeiro. Conforme citado anteriormente, Carolina decidiu abandonar o emprego formal, por melhor que fosse, para se dedicar exclusivamente a fazer o que gostava, do jeito que lhe ocorresse fazer.

Nota-se no discurso da entrevistada uma tentativa de conciliar o seu ofício pouco reconhecido atualmente, com sua necessidade de conseguir o sustento e suprir as demais necessidades básicas através da comercialização dos seus produtos. Apesar de a maior parte da literatura na administração frisar a inevitabilidade do crescimento para sobrevivência no mercado, a mesma afirma que não percebe a conveniência de um aumento em porte na forma atual de trabalho e nem para suas necessidades pessoais pois, exercendo o trabalho da forma e com o porte atual, tem desfrutado de uma agradável qualidade de vida:

'Se de manhã eu fizer a parte burocrática e de tarde eu produzir, eu consigo fazer 2 laços por dia. Dois 2 por dia são 40 laços por mês. Eu consigo ficar muito bem de vida financeiramente, pelo que eu imagino que seja ficar bem de vida, fazendo isso, em uma coisa que eu gosto, sem ter dor de cabeça com funcionário, e viajando quando dá [...], eu não preciso pedir pra ninguém pra ter folga, eu faço o meu horário.'

Desta forma, percebe-se que o trabalho para a artesã tem caráter de engajamento substantivo, ou seja, fazer o que gosta lhe permite expressar-se através do produto, desfrutar da liberdade de criar, sem as dores inerentes a uma organização de grande porte com vários funcionários e, conseqüentemente, obter satisfação pessoal sem a necessidade de buscar a todo custo o acúmulo de capital, regozijando-se no trabalho produzido.

No próximo capítulo, será considerado de que forma os significados identificados pode limitar o crescimento organizacional.

#### 4.4 LIMITES DE CRESCIMENTO PARA MANUTENÇÃO DO TRABALHO ARTÍFICE

Nesta seção, serão relatados os limites percebidos do crescimento organizacional para manutenção do trabalho artesanal. Durante a entrevista, percebeu-se através da observação e do discurso da artesã que, para manter o ofício nos moldes artesanais, existem alguns aspectos que limitam o crescimento organizacional em porte. Estes foram agrupadas em duas categorias essenciais, são eles: engajamento manual do artesão e liberdade do criar.

#### 4.4.1 Engajamento Manual do Artesão

O primeiro aspecto a ser avaliado quando se fala de limites para o crescimento no contexto do trabalho artesanal se refere ao fato de que um aumento em porte da organização dificultaria o engajamento manual do artesão no processo produtivo. Ao se entender o trabalho artesanal como uma expressão significativa do seu feitor, a transferência da criação artesanal para um funcionário eliminaria a essência artesanal do produto criado.

Percebe-se uma preocupação da entrevistada em relação a isso em algumas de suas falas, por exemplo;

“Eu acho que a partir do momento que eu tiver um empregado não sou mais que estou fazendo.”

Ao considerar a possibilidade de terceirizar alguns processos, no caso de aumento muito grande de demanda, a artesã afirma que ainda buscaria agregar suas características pessoais na obra.

“Eu continuaria fazendo a parte de montagem final para (o produto) ter a minha cara.”

O engajamento manual do artesão no processo produtivo está intimamente ligada com a questão da qualidade esperada para o produto final. Notadamente, no trabalho artesanal o processo produtivo não tem como objetivo final a comercialização. Mas a expressão criativa do próprio artesão. Nestes termos, o engajamento artesanal estabelece um limite para a produção em massa e padronizada que tipicamente dominam o processo produtivo de organizações de grande porte.

Deste modo, a perspectiva do crescimento em porte no contexto da produção artesanal resultaria na considerável diminuição do engajamento manual do artesão na obra produzida.

#### 4.4.2 Liberdade Para Criar

Além do engajamento manual, a necessidade da liberdade para criar, expressos no envolvimento artesanal, caracteriza-se segundo limite ao crescimento organizacional em porte. A liberdade para criar nesse contexto pode ser entendida em diversas perspectivas, tais como o que fazer, como fazer e quando fazer.

De acordo com a entrevistada, o processo de trabalho na produção artesanal permite uma flexibilidade muito maior do que no contexto de produção tipicamente característica das organizações de grande porte. Conforme relatado pela entrevistada, o produto que a mesma fabrica é pensado, desenhado, cortado e costurado por ela, ou seja, há uma completa liberdade para criar, inovar e desenvolver suas habilidades, uma vez que a artesã não é submetida a participar apenas de uma parte do processo, ou mesmo reproduzir meramente uma atividade mecânica e padronizada.

Sendo assim, não somente o produto que é confeccionado, mas também o método utilizado no processo se tornam totalmente variáveis, libertando a artesã do instrumentalismo ou mecanicismo característico das empresas de maior porte, e assim permitindo uma completa aplicação do engajamento substantivo do artesão.

Da mesma forma, observa-se a liberdade de criar na hora que se deseja. Embora existam algumas organizações convencionais que utilizam métodos mais flexíveis em relação ao horário de trabalho, no geral esta é uma questão bem intransigente em empresas de maior porte. Na produção artesanal, no entanto, o observado é algo diferente. A entrevistada afirmou estipular o horário de trabalho até as 18h, entretanto pode parar antes, caso haja necessidade, ou ficar até mais tarde, caso haja inspiração. Outro aspecto importante é que, como a obra produzida é algo relativo ao artífice, a criação não fica restrita ao horário de trabalho, mas sendo parte da vida da entrevistada, faz parte do cotidiano da mesma.

Nota-se que o fato de a mesma não desejar tirar a produção de dentro da sua própria casa é referente a esse desejo de continuar tendo livre acesso ao seu ofício em todos os momentos, pois o trabalho nesse caso se configura com um caráter substancial, que permite a Carolina criar aquilo que sua mente e habilidades podem

executar. Essa liberdade de criar é algo inerente ao trabalho artífice, e notadamente um limite para o crescimento organizacional neste contexto.

O próximo capítulo discute os resultados da pesquisa empírica com a revisão bibliográfica apresentada no presente estudo.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme observado anteriormente, o sistema gerencial vigente considera o crescimento organizacional como algo necessário e expressão do sucesso (MINTZBERG, 1994; PORTER, 1980; CHIAVENATO, 1993). Nestes termos é praticamente inquestionável que as organizações busquem criar estratégias para crescer a todo custo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Segundo Souza (2014, p. 24), “numa sociedade em que o crescimento econômico é considerado indicador de progresso, é fundamental que as organizações sejam orientadas também para o crescimento”.

Entretanto, a entrevista aqui apresentada demonstra que, mesmo em meio a uma idolatria universal ao gigantismo (SCHUMACHER, 1979), é possível encontrar iniciativas de negócios que se posicionam de forma contrária, não pretendendo o crescimento em porte e, até mesmo, evitando-o. Neste estudo, que investigou a questão do crescimento no contexto do trabalho artesanal verificou-se que a artesã entrevistada, Carolina Ueberbacker, não deseja o crescimento organizacional para sua empresa, cujo nome fantasia é Fábrica de Laços. Carolina desempenha o papel de uma artesã, confeccionando seu produto de forma predominantemente manual, lenta e empenhando-se em auferir um alto nível de qualidade, não objetivando o crescimento econômico ou estrutural da empresa. Desta forma, sua iniciativa de negócio não se alinha ao discurso dominante na gestão moderna. Mais importante, a artesã afirmou que a não orientação para o crescimento foi uma decisão voluntária.

Este resultado corrobora o argumento de Seifert e Vizeu (2015) ao afirmar que o crescimento organizacional é uma ideologia gerencial. Um dos aspectos que caracterizam o crescimento como ideológico é a negação de contradições e a universalização de interesses particulares.

Um importante exemplo deste tipo de distorção de sentidos é a defesa dos interesses de liberdade das revoluções francesa e industrial, liberdade esta que se referia apenas aos interesses da classe burguesa por liberdade econômica e o por políticas de Estado favoráveis ao sistema capitalista. (SEIFERT; VIZEU, 2011, p.5)



Uma das principais justificativas apontadas pela artesã para decisão de atuar de forma independente de uma organização, no caso de funcionária, ou de empregados, sendo proprietária, seria sua aspiração por fazer algo com significado próprio, sem dever satisfações e sem depender de outra pessoa para a realização da sua obra, que é uma expressão particular de si. Por valorizar o trabalho em si, o caso de Carolina corrobora também as observações de Moraes, Vasconcelos e Cunha (2012), quando afirmam que a flexibilidade do trabalho relativo à subjetividade do trabalhador confere a artesã liberdade de criar, além de:

[...]valorizar o exercício da inteligência prática, da criação e da invenção do novo. Dessa forma, a autonomia favorece a conquista do prazer no trabalho, com base na transformação do sofrimento do não saber em prazer de saber fazer. O exercício da autonomia articula-se à resistência do trabalhador à dominação, tendo em vista o confronto entre seus desejos e as normas da organização de trabalho. Na dinâmica entre a organização do trabalho e a subjetividade, a autonomia favorece as vivências de prazer. (MORAES, VASCONCELOS, CUNHA, 2012, p.219)

Os resultados deste estudo corroboram também elementos da teoria proposta por Sennett (2009), na qual o autor afirma ser completamente possível a união do fazer e pensar, onde o artífice não está preso a sua obra, mas se torna o construtor da sua arte e se expressa através dela. Percebe-se que esse significado empregado ao trabalho confere a entrevistada satisfação pessoal, acima do que os retornos financeiros provindos da comercialização dos seus produtos poderiam trazer.

Finalmente este estudo completa a investigação de Souza (2014) que pesquisou sobre os significados do não crescimento em porte para gestores de micro e pequenas empresas de Curitiba. Sendo semelhante o objeto de estudo, a presente pesquisa corrobora a investigação anterior em diversos tópicos, como no Conservadorismo (Ter o mínimo de dependência de funcionários), Manutenção das características tradicionais do negócio (Qualidade produto/serviço), Controle, Sucesso desvinculado ao crescimento, Não crescer como escolha voluntária e Dores do crescimento. Além disso, o presente estudo complementa o estudo anterior em alguns pontos, como Dificuldades de não crescer (Sobrecarga de funções e desvalorização do trabalho artífice), Problemas de crescer (Local de trabalho separado do cotidiano) e Liberdade de criar.

Outro fator importante, no qual a própria produção artífice mostra-se como possível solução, seria a questão ambiental, citada ao longo desta pesquisa, que pelas discussões atuais faz-nos repensar em que medida o crescimento imprudente é satisfatório, ainda revelando a urgente necessidade de promoção de propostas que valorizem mais o meio de convivência comum e, desta forma o próprio meio ambiente, do que os lucros e a quantitatividade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o crescimento organizacional, tendo como principal enfoque o contexto do trabalho artesanal, precisamente a partir da entrevistada Carolina Ueberbacker, representa uma abertura praticamente inexplorada na administração e nas análises sobre a necessidade do crescimento, não somente por fugir dos moldes de organização estruturada dentro de uma hierarquia empresarial, mas principalmente por abrir novos horizontes que questionam o crescimento como meio necessário para o sucesso.

Ao longo do trabalho, dirigido com estudo bibliográfico e estudo de caso, percebe-se a possibilidade da união, defendida por diversos autores contidos nesta bibliografia, entre o pensar e o fazer na medida em que o trabalho artifice, liberta o, por assim dizer, artista ou construtor de sua própria obra, dos moldes do crescimento tradicional, dos lucros, dos grandes negócios e dos modelos das organizações como únicas soluções para o sucesso e, deste modo, possibilitando que estes artesãos signifiquem o sentido do seu trabalho, enquanto algo prazeroso, que proporciona o bem viver, como uma parte da vida e não um momento isolado de seu tempo, como um mero resultado da acumulação de capital por meio do crescimento quantitativo.

Outros relevantes aspectos abordados dentro das contradições do crescimento foram vistos no caso estudado, na medida que a entrevistada afirma não desejar o crescimento por experiências anteriores, uma vez que um volume superior de vendas e um maior porte da empresa trouxeram mais pontos negativos do que positivos.

Os resultados deste estudo permitem questionar o significado de crescimento. Fica claro que na literatura gerencial o conceito de crescimento é entendido de forma limitada e superficial, enquanto uma possibilidade quantitativa e puramente lucrativa. Tendo em vista os resultados desse estudo é possível vincular a decisão pelo não crescimento a uma ressignificação de bem viver, na medida em que este último relaciona o ser humano e sua satisfação pessoal, com a natureza do trabalho.

Isso parece remeter à importância do engajamento artesanal na plenitude do processo criativo.

É importante reconhecer as limitações deste estudo. O número de entrevistados é considerado uma limitação, tendo em vista que o entendimento de diferentes artesãos sobre a questão do crescimento pode variar. Deste modo, reproduzir este estudo com outros artesãos poderá corroborar e complementar os achados neste estudo. Outra limitação deste estudo considera que o mesmo foi apenas o da costura e confecção.

É válido que o tema seja abordado em estudos futuros, pois o questionamento a respeito da necessidade e consequências do crescimento organizacional ainda é algo pouco discutido. Para futuras pesquisas, sugere-se que se aprofunde a questão, sondando outros ramos dentro do trabalho artesanal, ou também artesãos que tenham vivenciado um crescimento em porte e optaram por voltar ao porte inicial.

A proposta principal deste trabalho, sobre a decisão fundamental de crescer ou não crescer do ponto de vista dos artesãos, é proporcionar uma ampla reflexão entre causas e consequências, convergindo a uma palavra: limite. Ir além da ideologia moderna de que o maior é melhor, entender que existem limites para um crescimento organizacional saudável, respeitando os seres humanos, o meio ambiente e valorizando o artífice intrínseco em cada um. Considerar sobretudo que algumas vezes, ou muitas, menos é mais.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W. **Palavras e Sinais: Modelos Críticos**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BARROS, R. P. de, MENDONÇA, R., PACHECO, R. **Bem-estar, pobreza e desigualdade de renda: uma avaliação da evolução histórica e das disparidades regionais**. Rio de Janeiro: IPEA, 1997

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; AÑEZ, M. E. M. **Entre a mão e a cabeça, o fazer e o pensar: eis o artífice**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 1, jan-mar, 2010.

CHEN, S. ; RAVALLION, M., **What Can New Survey Data Tell Us about Recent Changes in Distribution and Poverty?** The World Bank Economic Review 11(2)., 1997.

CHIAVENATO, I., **Introdução à teoria geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993

DESTUTT, Tracy de. **Elementos da Ideologia**. Tradução: Nuno Melim. São Paulo: 1804.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003. Apostila

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em:

<[http://www.fbes.org.br/biblioteca22/artesanato\\_mod1.pdf](http://www.fbes.org.br/biblioteca22/artesanato_mod1.pdf)>. Acesso em: 4 jun 2015

FREITAS, M. E., **O pesquisador hoje: Ente o artesanato intelectual e a produção em série**. Cad. EBAPE.BR vol.9 no.4 Rio de Janeiro Dec. 2011

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KAYO, E. K. (2015) **Crescimento Organizacional, Tamanho das Firms e Valor Econômico**

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

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

MARX, K. **O Capital**. Volume 2. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 2004.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H., **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York; Toronto: Free Press; Maxwell Macmillan Canada, 1994.

MONTENEGRO GÓMEZ, J., **“Políticas públicas de desenvolvimento rural e o projeto de reforma agrária do MST no Noroeste do Paraná: uma contribuição ao entendimento do conflito capital x trabalho, da gestão territorial do Estado e**

**do controle social do capital”**, 2002. 230 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes , Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A.C.L.; CUNHA, S.C.P., **Prazer no trabalho: o lugar da autonomia**, Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.12 no.2 Florianópolis ago. 2012

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas. 2002

PORTER, M. E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PROGRAMA BRASILEIRO DE ARTESANATO. Disponível em:  
<[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1347644592.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1347644592.pdf)>. Acesso em: 4 jun 2015

SCHUMACHER, E. F., **O negócio é ser pequeno**. São Paulo: Círculo do Livro, 1979.

SEIFERT, R. E. ; VIZEU, F. **Tréplica - Davi e Golias: Possibilidades de Ruptura ao Gigantismo em Estudos Organizacionais e de Gestão**. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, pp. 160-168, Jan./Fev. 2015

\_\_\_\_\_. **Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial?** RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, pp. 127-141, Jan./Fev. 2015

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

SERVETTO, M. **La artesanía en la zona Andina Argentina: propuestas para el desarrollo**. Córdoba: Universidad de Córdoba, 1998.

SICSÚ, J.; CASTELAR, A. **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento.** – Brasília: Ipea, 2009

SOUZA, R. R., **Os Significados do não crescimento em porte: Um estudo com micro e pequenas empresas de Curitiba.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2014.

VICTOR, P. A., **Managing without growth: slower by design, not disaster.** Edward Elgar Publishing, 2008.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. **Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável.** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, n. 3, p. 569-583, 2012.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.