

# A virtude dos limites à eficiência técnica no trabalho artífice

## *The Virtue of the Limits to Technical Efficiency in Artisanal Work*

 Luis Henrique Benites<sup>1</sup>

 Rene Eugenio Seifert<sup>2</sup>

 Laura Gonçalves Adversi<sup>3</sup>



### Resumo

Este estudo qualitativo teve o objetivo de compreender o trabalho artífice (TA) na atualidade em face à dominação da eficiência técnica no âmbito do trabalho. Foram investigados cinco trabalhadores artesãos. Os resultados indicam que o TA é composto pelas seguintes características: 1) ateliê como espaço de trabalho, 2) a impressão da autoria, 3) qualidade, 4) a manualidade, 5) autonomia e, 6) engajamento substantivo. A principal contribuição desta investigação revela que as características do trabalho artífice são permeadas por “limites” à máxima eficiência técnica produtiva. Esses “limites” constituem a essência desse modo de trabalho e, nesse estudo, são interpretados como uma virtude do modo de produção artífice. O estudo pode indicar possibilidades organizacionais de trabalho que valorizem “limites”, tais como encontrados no campo estudado.

**Palavras-chave:** trabalho artífice, limites à eficiência técnica produtiva, novas formas de trabalho

### *Abstract*

*This qualitative study aimed to understand artisanal work (AT) today considering the dominance of technical efficiency in the workplace. Five artisanal workers were investigated. The results indicate that AT is composed of the following characteristics: 1) studio as a workspace, 2) the impression of authorship, 3) quality, 4) manual work, 5) autonomy, and 6) substantive engagement. This research's main contribution reveals that artisanal work's characteristics are permeated by "limits" to maximum productive technical efficiency. These "limits" constitute the essence of this work mode and, in this study, are interpreted as a virtue of the artisanal mode of production. The study may indicate organizational possibilities of work that value "limits", such as those found in the field studied.*

**Keywords:** *artisan work, limits to productive technical efficiency, new ways of working*

<sup>1</sup> luis.hbenites@gmail.com, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Curitiba/PR [Brasil]

<sup>2</sup> r.e.seifert@gmail.com, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Curitiba/PR [Brasil]

<sup>3</sup> lairaweb@gmail.com, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis/SC [Brasil]

Recebido em: 17/05/2023

Aprovado em: 27/11/2023

### Como citar este artigo

Benites, L. H., Seifert, R. E., & Adversi, L. G. (2024). Da virtude dos limites à eficiência técnica no trabalho artífice. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 26(1), 14-32. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2024v26i1.62060>

## Introdução

A determinação técnica pode ser apontada como um dos principais fatores a caracterizar o trabalho na modernidade. Por técnica, consideramos a totalidade dos métodos racionalmente alcançados para o atingimento da máxima eficiência (Ellul, 1968).

No âmbito do trabalho, os efeitos da técnica são perceptíveis na fragmentação das operações, na especialização do trabalhador, no aumento do controle dos operários (Batista, 2014; Taylor, 1970), no modo de organização burocrático, (Weber, 2004), na definição de sistemas operacionais como o Sistema Toyota de Produção (Alves, 2005; Apolinário, 2016), e mais recentemente no capitalismo de plataforma (Steinberg, 2021).

Ainda que tipicamente celebrada no contexto das ciências administrativas, os aspectos contraproducentes da orientação técnica do trabalho podem ser facilmente observados. Nesta direção podemos considerar o crescente descontentamento da classe operária em relação à degradação do trabalho no contexto capitalista (Leite, 1994; Braverman, 1981; Antunes, 2020); a diminuição da qualidade de vida pelo uso inconsciente, descontrolado e ilimitado das ferramentas industriais (Illich, 1976), bem como a ausência de espontaneidade (Ellul, 1968) e sentido no trabalho (Graeber, 2018).

Reconhecer o crescente descontentamento com a lógica técnica de trabalho, chama-nos a atenção para recente revalorização e crescimento da produção manual vinculadas ao modo de produção artífice nas mais diferentes áreas de produção (Giuffrida, 2017; Love, 2017; Sennett, 2009).

O trabalho artífice (TA), de acordo com a literatura, se constitui essencialmente pelo trabalho feito com as mãos, cuidadosa e lentamente (Sennett, 2009), representando dessa forma a antítese daqueles trabalhos considerados mais tecnicamente eficientes encontrados nas organizações de produção industrial na contemporaneidade. Refere-se, portanto, à produção fundamentada em habilidades tradicionais, normalmente encontradas em áreas de produção vinculadas à marcenaria, charcutaria, queijaria, panificação, cervejaria, entre outras.

Posto isto, com o intuito de contribuir para o melhor entendimento sobre o assunto, investigamos cinco trabalhadores artífices, que de maneira preliminar, apresentaram um desalinhamento à lógica da máxima eficiência técnica produtiva de trabalho característica do modo de produção industrial. Assim, estabelecemos como objetivo de pesquisa: compreender o trabalho artífice na atualidade em face à dominação da eficiência técnica no âmbito do trabalho.

Os dados empíricos da pesquisa permitiram identificar as seguintes categorias de análise que caracterizam o trabalho artífice: 1) ateliê como espaço de trabalho, 2) impressão da autoria na obra (ou produto), reconhecida pelo autor e pelos outros, 3) qualidade, 4) manualidade e 5) autonomia e, 6) engajamento substantivo.

A principal contribuição deste estudo refere-se à compreensão de que as características de TA são permeadas por recorrente estabelecimento de “limites” à máxima eficiência técnica no processo de produção. Esses limites constituem a essência do TA e, nesse estudo, são interpretados como uma virtude do modo de

produção artífice face a lógica de produção que caracteriza o trabalho orientado pela máxima eficiência técnica.

A segunda explora um novo significado para o termo autonomia, diferente daquele difundido nas organizações de trabalho orientadas pela eficiência técnica. Neste estudo, a autonomia refere-se principalmente à opção de renunciar à ideologia dominante de busca pela máxima eficiência técnica, tendo em vista a manutenção de características artesanais do modo de produção do TA e também os valores pessoais e comunitários não monetários.

A terceira contribuição desta pesquisa elenca que a identificação de limites à eficiência técnica no TA pode indicar caminhos para exploração de possibilidades organizacionais de trabalho que valorizem limites, tais como encontrados no campo estudado. Assim, este estudo chama-nos a olhar com uma perspectiva de questionamento ao status quo em diferentes âmbitos, como, das organizações, do trabalho e da educação.

Ademais, este estudo contribui para a área ao apresentar evidências empíricas, por meio da investigação da realidade de trabalho de cinco trabalhadores artífices, de formas não alinhadas ao trabalho dominado pela eficiência técnica. Isso é relevante visto o cenário de patologias mentais decorrentes de esgotamento físico e mental e insatisfação no contexto do trabalho (Dejours, 2012). Assim, nosso estudo reforça que as premissas do TA podem trazer alternativas de formas de trabalho mais alinhadas com as dimensões humanas.

A última contribuição aponta para as contradições e tensões do modo de produção artífice na contemporaneidade. Em particular, face a dominação tecnológica que imprime pressões constantes para o alinhamento do modo de produção artesanal às dinâmicas de produção técnica.

O artigo está organizado em sete partes, sendo a primeira delas esta introdução. A segunda apresenta a fundamentação teórica sobre eficiência técnica no contexto do trabalho e as principais características do trabalho artífice. Depois, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo. Em seguida, apresentam-se os resultados empíricos da pesquisa, trazendo a apresentação dos entrevistados, as principais características do TA na atualidade e, as virtudes dos limites à máxima eficiência técnica no trabalho artífice. Por último, nas considerações finais, são elencadas as contribuições do estudo, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

## **A eficiência técnica no contexto do trabalho**

A técnica moderna sinônimo de eficiência produtiva pode ser entendida como o ato de racionalizar tendo em vista alcançar a máxima eficiência entre meios e fins, apoiando-se em métodos, e não em indivíduos. Portanto, não se refere apenas à utilização de máquinas. Ela exige o domínio das coisas pela razão, tornando quantitativo o que é qualitativo e ocasionando, assim, a perda da espontaneidade e da liberdade do ser humano. Busca, portanto, resolver antecipadamente todos os problemas que podem surgir pois evoca a dificuldade e a resolve com antecedência, não

admitindo a possibilidade de inspiração, engenho e inteligência para achar solução no momento em que a dificuldade se apresenta (Ellul, 1968).

No âmbito do trabalho nas organizações modernas, a busca pela máxima eficiência técnica fica evidente na divisão social do trabalho expressa tanto na divisão entre os que pensam e os que executam quanto na fragmentação das operações, especialização, organizações e métodos racionais, tempos e movimentos, padronização das atividades e tarefas repetitivas mecanicamente (Batista, 2014; Taylor, 1970), na atribuição das responsabilidades dos gestores (Batista, 2014; Fayol, 1990) e na organização burocrática fundamentado na hierarquização e controle (Weber, 2004). Sob o domínio da técnica, cada trabalhador é responsável pela realização de uma única tarefa, não se envolvendo ou conhecendo o resultado desse processo, ao seu final (Neto, 1989).

Historicamente, esses processos produtivos foram se aperfeiçoando resultando no Sistema Toyota de Produção (Alves, 2005; Apolinário, 2016), ou burocracia flexível, em que as relações de trabalho contam com aumento do uso de tecnologia e a redução do número de trabalhadores (Sennet, 1999). Porém, embora se caracterize por maior flexibilização e participação, as relações de trabalho distanciam-se de uma real democratização, pois contribuem para a intensificação e a precarização do trabalho além da apropriação dos conhecimentos dos trabalhadores (Paes de Paula, 2002; Antunes, 2020; Alves, 2005).

Na contemporaneidade, o desenvolvimento capitalista configura-se em um acelerador da dominação técnica, principalmente no trabalho. Baseado na produção máxima, aumento do consumo (consumismo) e em melhores resultados econômicos, persegue-se a eficiência objetivando a maximização do lucro, o crescimento ilimitado e a maior participação de mercado (Vizeu, 2010).

A história do trabalho dirigido pela busca da máxima eficiência técnica está atrelada a diversos movimentos de descontentamento e resistência da classe trabalhadora contra a degradação do trabalho (Leite, 1994; Braverman, 1981). Engendrados nesse contexto, vários estudiosos se mostraram particularmente contrários à lógica da dominação técnica, (Ellul, 1968; Illich, 1976; Latouche, 2009; Bruseke, 1998; Schumacher, 1977; Adorno & Horkheimer, 1985; Horkheimer, 1969; Wolff, Moore & Marcuse, 1965).

O presente estudo investiga o modo de produção artífice enquanto modo de trabalho considerado alternativo por não se orientar pela lógica dominante fundamentada na eficiência máxima.

## O trabalho artífice: algumas características

O trabalho artífice caracteriza-se pela realização de atividades manuais que possibilitam a vinculação entre o fazer e o pensar (Sennett, 2009). Nestes termos, o mundo material objetivo está interligado e influencia o mundo das ideias. O reconhecimento da autoria é a marca pessoal deixada pelo trabalhador no seu trabalho (Guimarães, 2010), assim, o artesão se reconhece em sua obra (Sennett, 2009). Além disso, geralmente implica em conotações artísticas, hábeis e minuciosas em que a

qualidade predomina em detrimento da quantidade/produktividade e demanda do artesão seu envolvimento em todo o processo de manufatura (Sennett, 2009). Outrossim, é realizado por meio de ferramentas simples e possibilita oportunidades ligadas à criatividade do artesão.

Toda a habilidade artesanal se baseia numa aptidão desenvolvida em alto grau, constituída numa técnica que é treinada, repetida, até o atingimento de níveis onde as atividades deixam de ser mecânicas e passam a ser sentidas e pensadas profundamente (Sennett, 2009). De acordo com Sennett (2009, p. 31), “os artífices se dedicam à arte pela arte e representam uma condição humana especial: a do engajamento, que resulta das recompensas emocionais ao artesão, tais como a ligação à realidade tangível e o orgulho do seu trabalho”.

A autonomia também caracteriza o trabalho artífice, pois, para Hernandez (2016, p. 106), “só há trabalho artesanal se o artesão ocupar posição de centralidade diante desse trabalho”. Nesse sentido, o artífice detém o controle das suas ações e atividades (Sennett 2009). Ser um trabalhador artífice significa:

Fazer com as próprias mãos, de forma a se confundir com um artista, conceber o produto, criar as ferramentas e produzir uma obra do começo ao fim, até a sua comercialização. Produzir em pequenas quantidades um produto que nunca vai ser exatamente igual a outro, porque não é feito industrialmente. Aprender o ofício com o avô, o pai ou um mestre e garantir a continuidade desse saber ensinando aprendizes (Grande, Padilha, Pain & Florian, 2012, p. 26).

O limite físico é intrínseco ao trabalho artesanal. Esse tipo de limitação decorre da natureza manual do trabalho artífice e está relacionada com limites fisiológicos do corpo humano, tais como fadiga, cansaço, sono, entre outros (Hernandes, 2016).

Historicamente, com o advento do modo de produção capitalista, os trabalhadores artífices foram pressionados a deixarem os seus ofícios e, gradualmente, se tornaram operadores de máquinas, trabalhadores empregados, assalariados e sujeitos às regras impostas pelos patrões. Assim, os artífices trocaram seus locais de trabalho, as guildas (Sennett, 2009) pelas fábricas (Landes, 2005; Hobsbawm, 1962), perdendo, desta forma, suas autonomias, poder de decisão e suas condições de atuarem no processo de criação e de produção dos seus produtos em sua totalidade (Grande et al., 2012). Outrossim, de acordo com Landes (2005), tanto o papel ocupacional como o estilo de vida dos artífices trabalhadores foram modificados. A inserção da maquinaria ocasionou a separação dos meios de produção e o trabalhador converteu-se em um operador.

Com base nessas observações, a Figura 1 sintetiza as diferenças entre o trabalho artífice em relação ao trabalho dominado pela lógica da máxima eficiência técnica.

Figura 1

O trabalho orientado pela eficiência técnica versus o trabalho artífice.

Nome	Gênero	Idade	Ofício	Tempo de atuação*	Localização do Ateliê
André	Masculino	31 anos	Artesão coureiro	4 anos	Curitiba-PR
Monicky	Feminino	25 anos	Artesão luthier	8 anos	Curitiba-PR
Aloísio	Masculino	47 anos	Artesão cuteleiro	3 anos	Curitiba-PR
Raul	Masculino	48 anos	Artesão arqueiro	8 anos	Curitiba-PR (**)
Miguel	Masculino	45 anos	Artesão marceneiro	9 anos	Curitiba-PR

(\*) Tempo de atuação com dedicação exclusiva ao ofício no momento da coleta dos dados.

(\*\*) Mudou-se para Alemanha durante o transcorrer da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com os dados da pesquisa.

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na investigação empírica.

## Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa empírica se qualifica como uma investigação qualitativa de natureza descritiva-exploratória (Minayo, 2009), fundamentada no método de entrevistas em profundidade (Legard, Keegan & Wart, 2003).

O critério de seleção dos investigados considerou em primeiro lugar a localização geográfica da cidade de Curitiba, e a proximidade dos entrevistados com a rede de relacionamentos dos pesquisadores, tendo em vista a maior facilidade de acesso para a coleta de dados. Em segundo lugar, levou em conta que todos os artesãos entrevistados deveriam, no momento da entrevista, trabalhar com dedicação exclusiva aos seus respectivos ofícios, retirando dele a totalidade do seu sustento financeiro. Esse foi um critério relevante no intuito de distinguir o artesão de ofício de eventuais entusiastas hobistas pelo ofício. Não foi utilizado nenhum critério específico em relação aos ofícios ou áreas de atuação dos artesãos estudados. Ao todo, foram realizadas entrevistas em profundidade com cinco trabalhadores artífices de cinco ofícios diferentes, a saber: cutelaria, luteria, couraria, arquearia e marcenaria.

A fase de coleta de dados do campo ocorreu entre os meses de dezembro de 2017 a março de 2019. Os primeiros materiais levantados durante esse processo foram obtidos por meio de análises documentais em fontes de domínio público, compostos de dados disponíveis em redes sociais, notícias veiculadas na web e em literaturas específicas, reportagens veiculadas por meios televisivos e em outros tipos de fontes de informações acessíveis ao público. Posteriormente, realizamos as entrevistas em profundidade sistema e as observações participantes e não participantes.

Os registros dos dados coletados por observações foram feitos por meio de diário de campo, anotados no prazo de até 24 horas. Ademais, as entrevistas gravadas geraram áudios de aproximadamente 15 horas e foram transcritas nas suas íntegras.

As observações foram realizadas de maneira assistemática, livres de roteiro, de forma simples, espontânea, mais como um espectador e, em um dos casos, de forma participante. Assim, todas as entrevistas foram realizadas nos ateliês dos artesãos, o que permitiu a observação não participante. Outrossim, uma observação participante foi realizada no ateliê de um dos investigados do estudo, o artesão coureiro, devido a conveniência em face da abertura e proximidade com o mesmo. Aqui, um dos pesquisadores realizou uma imersão com duração de 5 horas num processo de produção de um artefato de couro.

Os aspectos observados incluíram: características do espaço de trabalho e da organização do trabalho tais como, rotina, atividades realizadas, forma de realização das atividades, relacionamentos pessoais e comportamentos.

A Figura 2 apresenta as informações básicas dos participantes da pesquisa.

Figura 2

Participantes da pesquisa.

Nome	Gênero	Idade	Ofício	Tempo de atuação*	Localização do Ateliê
André	Masculino	31 anos	Artesão coureiro	4 anos	Curitiba-PR
Monicky	Feminino	25 anos	Artesão luthier	8 anos	Curitiba-PR
Aloísio	Masculino	47 anos	Artesão couteleiro	3 anos	Curitiba-PR
Raul	Masculino	48 anos	Artesão arqueiro	8 anos	Curitiba-PR (**)
Miguel	Masculino	45 anos	Artesão marceneiro	9 anos	Curitiba-PR

(\*) Tempo de atuação com dedicação exclusiva ao ofício no momento da coleta dos dados.

(\*\*) Mudou-se para Alemanha durante o transcorrer da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com os dados da pesquisa.

Os procedimentos de análise de dados foram baseados na técnica de análise de conteúdo (Miles & Huberman, 1994), cujo processo consistiu na organização, codificação e categorização dos dados. Primeiro, buscamos uma aproximação com os dados a partir da escuta dos áudios e na leitura das anotações de campo, com o intuito de relembrar as informações. Depois, realizamos as transcrições completas das entrevistas. Após a pré-análise dos dados coletados, estes foram organizados, lidos e relidos para a devida exploração. Posteriormente, iniciou-se o processo de codificação qualitativa dos dados, bem como a organização e a síntese interpretativa (Miles & Huberman, 1994). Em seguida, com os dados previamente “preparados” (já codificados e categorizados), ocorreu o tratamento dos resultados.

A interpretação das categorias de análise considerou os achados de campo, a fundamentação teórica da pesquisa e a experiência pessoal dos pesquisadores (Trivinos, 1987). A triangulação dos dados (Flick, 2009) foi realizada considerando os achados de campo, a literatura sobre o trabalho orientado pela máxima eficiência técnica bem como

o trabalho artífice, além dos debates com outros pesquisadores da temática para confrontar interpretações. Os achados de campo também foram triangulados entre eles.

A seção seguinte apresenta os resultados acerca do estudo.

## Resultados

### O Coureiro, a Luthier, o Cuteleiro, o Arqueiro e o Marceneiro

Esta seção apresenta de forma breve, em complemento às informações contidas no quadro 1 da seção anterior, os artesãos pesquisados, a saber: 1) André, o Coureiro, 2) Monicky, a Luthier, 3) Aloísio, o Cuteleiro, 4) Raul, o Arqueiro e 5) Miguel, o Marceneiro.

André é artesão coureiro e tem a casa como espaço de trabalho. É formado em Administração e Teologia e sempre gostou do trabalho manual. Segundo ele, seu gosto pelos trabalhos manuais o acompanha desde a sua infância, por influência da família. No momento da coleta de dados havia, há 4 anos, abandonando a carreira em uma organização de telemarketing para se dedicar exclusivamente ao ofício de coureiro. Dentre os principais produtos feitos pelo artesão, se destacam carteiras, cintos, estojos, porta-passaportes, cadernos ornamentados, alças para câmeras fotográficas e organizadores de cabos. André oferece também cursos básicos de trabalhos em couro.

Monicky é artesã luthier. É formada pela Universidade Federal do Paraná, desde quando era muito jovem, já se interessava pela luteria, mesmo que não conseguisse identificar uma razão específica para esse fato. Ela atribui sua escolha ao gosto pela música, a atração pelas artes em geral e, de forma particular, ela faz uma conexão entre a luteria e a aplicação de várias técnicas simultaneamente. Além da restauração de instrumentos, Monicky se dedica a produção de um violão clássico, de autoria própria. Seu espaço de trabalho não é o local de sua moradia.

Aloísio é artesão cuteleiro e seu ateliê situa-se em sua própria casa. Ele informou que a cutelaria nunca foi uma profissão idealizada por ele. Sua trajetória de trabalho passou pela construção civil, pelo comércio e pela indústria, antes de ter se tornado um artesão cuteleiro. Dessa forma, após 9 anos administrando uma pizzaria, ele passou a fazer cursos em diferentes áreas, dentre eles, acabou conhecendo a cutelaria. “Eu sempre gostei de canivetes e facas, desde pequeno. O meu pai tinha uma loja de produtos de caça e pesca e a minha juventude sempre esteve ligada a esse tipo de produtos.”

Raul é artesão arqueiro. Ele atribui o seu gosto por trabalhos artesanais em madeira ao seu convívio familiar na infância. Atuou na área de engenharia por 18 anos numa empresa do segmento automotivo. Contudo, segundo sua narrativa, com o passar do tempo ele perdeu o gosto pela atividade profissional nessa área (engenharia) e isso o levou a considerar a opção de buscar alguma forma alternativa de atuação. Seu ateliê não se situa em sua casa como nos casos da maioria dos artesãos investigados.

Miguel é artesão marceneiro e trabalha em sua casa. Considera que possui o dom de trabalhar à mão com madeira, e segundo ele, isso foi um presente de Deus. Nunca fez cursos profissionalizantes, mal frequentou a escola e trabalhou no campo por muitos anos. Como lavrador, ele plantou e colheu fumo, tirando deste ofício o seu

sustento e ajudando a sua família. Iniciou seus trabalhos como carpinteiro sozinho, por acaso. Num determinado dia ele precisou de um banco no sítio onde morava. Sem dinheiro para comprá-lo, juntou matéria-prima e decidiu fazer o banco sozinho. Atualmente, em seu ateliê produz móveis artesanais de madeira.

A próxima seção apresenta a natureza do trabalho artífice no contexto de trabalho dos artesãos estudados.

### **Características do trabalho artífice na atualidade**

O estudo empírico com os artesãos estudados permitiu a identificação das seguintes categorias características do TA: 1) ateliê como espaço de trabalho, 2) impressão da autoria na obra/produto, 3) qualidade, 4) manualidade, 5) autonomia e, 6) engajamento substantivo. Ainda que não exaustivas, essas características foram reconhecidas em todos os casos estudados.

A primeira característica do trabalho artífice diz respeito ao ateliê como espaço de trabalho (Sennett, 2009) em contraponto com a fábrica do modo de produção industrial. Notou-se que o trabalho artífice é constituído por operações que são executadas em pequenas oficinas utilizando ferramentas simples. Além disso, seus ateliês se localizam, na maioria dos casos (André, Aloísio e Miguel), nas próprias casas dos artesãos. Em direção contrária, os artesãos Monicky e Raul dirigem seus ateliês em espaços sublocados.

Aloísio contou que desde seu treinamento para o TA, a casa se apresentava como um espaço de trabalho. Ele contou que passou a morar na casa do mestre-cuteleiro, aprendendo o ofício em todos os períodos do dia.

Eu fiz um curso de cutelaria no Rio Grande do Sul. Fiquei internado na casa de um mestre cuteleiro, fiquei literalmente internado porque eu ficava de manhã, à tarde e à noite aprendendo, tendo um conhecimento, uma introdução inicial à cutelaria tradicional...(Aloísio)

De acordo com André, umas das características do TA que traz satisfação refere-se à possibilidade de trabalhar a partir de sua casa: "... Eu posso trabalhar aqui dentro de casa. Para minha inteligência emocional, isso é muito importante..."

A segunda natureza do trabalho artífice observada na pesquisa de campo e de certa forma já reconhecida e corroborada na literatura da área refere-se à impressão da autoria na obra (produto/trabalho) (Sennett, 2009). Significa que tanto o autor se reconhece em sua obra, como também o público também o reconhece nela. Destacamos, como exemplo, as palavras de André: "... eu trabalho de forma a apresentar para o público lá de fora produtos que durassem a vida toda. É indescritível a sensação de ter o seu produto valorizado e admirado pelo cliente".

Raul, por sua vez, se declara satisfeito por ser reconhecido pelos clientes por meio dos seus produtos, bem como por poder combinar habilidades manuais com conhecimentos técnicos associados.

A fabricação deste tipo de arcos é bem artesanal. Eu consegui juntar minhas habilidades de marcenaria e engenharia num produto que une beleza à

funcionalidade e que tem que suportar grandes esforços sem deixar de ser preciso. É ótimo perceber que certos clientes reconhecem e valorizam isso. (Raul)

A fala de Miguel demonstrou que ele se reconhece em seu trabalho em função da sua autoria e originalidade e também se sente reconhecido pelos outros. Ele contou o episódio em que decidiu fazer um catavento despretensiosamente em que as pessoas gostaram e se ofereceram para comprar o produto:

Anteontem eu comecei a fazer um cata-vento. E eu fiz e coloquei ali... (apontando para a fachada da sua oficina), e você acredita? De sexta.... acho que foi quinta-feira que eu fiz, nós já “vendimo” e “temo” que fabricar mais três!... (Miguel)

A terceira natureza do TA observada na pesquisa de campo foi a preocupação do artesão com a qualidade (Sennett, 2009). Ela é valorizada no trabalho artífice pois identifica os esforços do artesão, como também ele próprio. Monicky, por exemplo, demonstrou orgulho pelo zelo com que executa seu trabalho e pela qualidade impressa no processo da busca pela excelência dos instrumentos produzidos por ela: “você procura fazer um trabalho que tenha excelência, por exemplo, um instrumento de boa tocabilidade, estética e som. São essas as características que você busca enquadrar num patamar excelente”.

Nessa direção, Aloisio informou que a qualidade e a exclusividade artesanal são valorizadas e percebidas pelos clientes como um diferencial frente ao industrial. Ademais, segundo ele, o cutedeiro usa um tipo de material mais resistente, o qual não é utilizado pela indústria na construção de facas em larga escala. Por essa razão, a durabilidade é muito maior. Para Aloísio,

Uma faca de cutelaria, ela tem uma vida. Você vai passar ela de herança para alguém. Então ela acaba tendo uma história, acaba tendo um porquê de você estar fazendo aquilo, diferente de uma faca de cozinha da indústria.

A quarta característica do TA observada em campo refere-se à manualidade. Ela relaciona-se à vinculação entre o trabalho manual e o intelectual (Sennett, 2009). Nessa direção, Monicky alegou que o fator que mais lhe atrai no trabalho artífice é a vinculação entre mente e mãos: “você idealiza algo e você consegue, você mesmo, concretizar aquela idealização que você tenha daquilo”.

André revelou satisfação ao mencionar que sua habilidade manual artesanal é reconhecida pelas pessoas:

A primeira coisa que eu senti foi o prazer de ter vendido a primeira carteira e o “cara” ter dito: “Gostei do teu trabalho!”. Eu fiz o processo inteiro, eu trabalhei com o meu cognitivo e as minhas habilidades manuais. “Usei ela” da minha cabeça, tirei e transformei o material em alguma coisa útil e palpável. E vendi para alguém que gostou do meu trabalho e tive um reconhecimento financeiro e emocional relacionado ao processo [...] isso é muito importante: saber que existem formas de ganhar dinheiro usando habilidade manual. (André)

A manualidade do trabalho artífice na cutelaria permite ao artesão oferecer produtos personalizados aos seus clientes. Para Aloísio, existe a possibilidade de escolhas únicas, baseadas no perfil de cada pessoa, na finalidade de utilização e na funcionalidade de cada produto. Segundo ele, o processo de desenvolvimento de facas na indústria passa necessariamente por etapas distintas, as quais objetivam o desenvolvimento de uma série de facas que consigam atender ao maior número possível de clientes:

O artesão couteleiro parte de um desenho pré-concebido e combinado com o cliente...E ele vai ser um produto único, porque eu não vou fazer isso em série. Na indústria é diferente. Ela vai ter que ter um molde, ou ela vai estampar essa faca... a tecnologia da indústria hoje é tão elevada que geralmente ela acaba 'nem' tendo contato manual com a faca, tudo é feito de forma automatizada. Então, são processos totalmente diferentes. (Aloísio)

Para o couteleiro, a faca artesanal é única e mesmo que o artesão queira fazer uma outra igual, por se tratar de processo manual e individual, o resultado jamais será o mesmo. Conforme Aloísio, “uma lixada a mais, uma curva maior, o produto artesanal sempre terá a sua particularidade, mesmo que imperceptível aos olhos dos leigos, o couteleiro vê!”.

Nessa direção, Miguel, possuidor de poucas ferramentas e recursos, revelou que para atender aos pedidos dos seus clientes, apoia-se muito mais na sua criatividade e habilidade manual, do que propriamente em recursos mais sofisticados.

O quinto atributo do trabalho artífice, identificado entre os artesãos estudados, tange a autonomia. Ela refere-se à possibilidade de fazer escolhas que os artesãos consideram adequadas em todas as etapas do processo de produção. Especificamente, refere-se à autonomia do artesão na escolha dos insumos de produção, design, intensidade de trabalho, processo de produção, e dinâmica de comercialização. Como observou Raul: “O prazer do meu ofício está na liberdade de criação e ausência de rotina. Experimentar novos materiais, desenvolver métodos mais precisos e eficazes, ver o produto tomando forma e, ao envernizar, ver as cores e efeitos finais”.

Observamos também que a autonomia no trabalho artesanal está, de forma ampla, relacionada com a ausência de divisão social do trabalho no processo produtivo. De acordo com Miguel, na marcenaria industrial cada funcionário faz uma determinada etapa do processo, o tempo todo, tornando-se especialista naquela atividade. Por isso, entre outros motivos, ele exprime indubitável preferência pelo método artífice, onde há a oportunidade de se realizar trabalhos diversificados, de forma criativa em que a idealização e a materialização do produto são feitas pelo artesão. Entendimento similar foi expresso por Aloísio:

Na indústria você entra lá sabendo o que você vai fazer, de segunda a sexta, no horário determinado. Talvez ele não tenha uma criação. Ele vai ter que fazer aquilo que a indústria 'manda ele' fazer e o tempo dele é aquele. No meu caso, o meu benefício é que eu posso criar, eu sou dono do meu tempo, a hora que eu posso começar e terminar de trabalhar [...] eu tenho mais tempo, eu tenho mais tempo para a família!

Finalmente reconhecemos como sexta característica do TA nos casos estudados, o engajamento substantivo (Sennett, 2009). Define-se como uma relação não instrumental com resultado do trabalho, que caracteriza uma relação de prazer e afeto pelo trabalho e seu resultado (produto). Os dados coletados permitiram reconhecer que os artesãos se envolvem em seus trabalhos com tamanho prazer, que muitas vezes estendem voluntariamente suas jornadas de trabalho para além do tempo comumente praticado nas indústrias. Como disse Miguel: “Quando você está dedicado naquela peça, te dá um prazer tão grande de você terminar ela que você mal almoça e vai fazer...Mesmo que o freguês não teje te pressionando. É assim que é!”.

De forma semelhante, Aloísio afirma que, por vezes, mal chega a se alimentar corretamente, devido ao seu engajamento e o prazer encontrado no trabalho:

Tem dia que eu paro para tomar água, comer um lanchinho, às vezes eu nem almoço. Mas não é porque eu tô me obrigando, que eu tenho que cumprir aquele tempo... É porque o trabalho é tão legal que eu não quero parar!

A Figura 3 a seguir apresenta a síntese das características do trabalho artífice, a partir dos artesãos investigados neste estudo.

Figura 3. Síntese da natureza do trabalho artífice na atualidade.

Figura 3

Síntese da natureza do trabalho artífice na atualidade.

1	Ateliê como espaço de trabalho	- Espaço de trabalho em pequenas oficinas, a maioria em casa. - Uso de ferramentas simples.
2	Impressão da autoria na obra/trabalho	- Reconhecimento pessoal do artesão em sua obra. -Reconhecimento/admiração das pessoas pela obra/trabalho realizado.
3	Qualidade	- Busca pela excelência do produto e processo produtivo. - Produtos personalizados e exclusivos.
4	Manualidade	- Vinculação entre o trabalho manual e o intelectual. - Uso de máquinas e equipamentos simples, adaptados para trabalho manual.
5	Autonomia	- Centralidade do artesão em todas etapas do processo de produção. - Ausência de divisão social do trabalho.
6	Engajamento substantivo	- Relação de prazer e afeto (não instrumental) com o trabalho e seu resultado - Extensão voluntária da jornada de trabalho por prazer em realizar a atividade.

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com os dados da pesquisa

A próxima seção apresenta argumentos acerca da forma como características de TA podem se constituir em virtudes de um modo de produção que estabelece limites à máxima eficiência técnica.

## As virtudes dos limites à máxima eficiência técnica no trabalho artífice

O uso do termo virtude atende dois propósitos nessa discussão. De um lado, fundamenta o principal resultado deste estudo, i.e., que os limites à máxima eficiência constituem a essência do modo de produção artífice que nos debruçamos investigar. Sendo esta a sua principal qualidade ou valor. De outro, desafia a visão positiva que tipicamente se atribui à eficiência enquanto valor fundante da gestão moderna e cuja reflexão queremos provocar.

Na perspectiva gerencial dominante, limites à máxima eficiência são tipicamente entendidos como barreiras a serem superados. De forma contrária, os resultados do nosso estudo indicam que o respeito aos limites define o modo de produção artífice e se constituem em seu principal valor. Isso não significa dizer que a eficiência operacional não tem lugar no trabalho artífice. Muito menos que este se constitui num modo de produção ineficiente. O que aqui está sendo apontado como virtude do TA é exatamente o que caracteriza sua essência e natureza e cuja superação implica no abandono, extinção ou superação deste modo de produção.

As atividades laborais realizadas em pequenas oficinas, em muitos dos casos na própria casa do artesão, conduzidas com o uso de ferramentas simples, adaptadas ao uso das mãos, opõem-se à complexidade das organizações de trabalho orientadas para a máxima eficiência, típica da fábrica e do modo de produção industrial. Neste, o trabalho é dividido e coordenado para a máxima eficiência, podendo facilmente perder o sentido para o trabalhador. A possibilidade do artesão realizar as atividades de trabalho na própria casa ou próximo dela, ou então em um espaço escolhido por ele, possibilita que suas vontades, afetos, escolhas e idiosincrasias sejam impressas em seu espaço de trabalho.

Os resultados do nosso estudo indicam que a identidade do artesão artífice não se aplica apenas ao local de trabalho, mas sobretudo e mais importante, ao reconhecimento da autoria do autor em sua obra. Esta, se contrapõe ao trabalho alienado (Marx, 1996) que caracteriza o trabalho fabril tecnicamente orientado para a máxima eficiência. O artífice, como observamos neste estudo, não dedica suas faculdades racionais para o intuito exclusivo de fabricar a maior quantidade possível, com a máxima produtividade e menor custo, antes disso, busca produzir algo de excelência que tenha valor afetivo para si mesmo e para outros. Nestes termos, o resultado do seu trabalho expressa destreza manual, história, afetividade, prazer, durabilidade, beleza, e significados sociais compartilhados. Ainda que não esteja descolado do julgamento técnico quanto à sua funcionalidade, o produto do trabalho artífice ganha valor simbólico. Esse não é atribuído exclusivamente pelo autor, mas também por quem adquire seus produtos. Como pudemos observar, a produção artífice se manifesta como resultado de relacionamentos: entre o autor e sua obra, e entre o autor e seus clientes. Nestes termos, o produto resultante do trabalho neste modo de produção não se reduz à expressão de um cálculo técnico orientado para a máxima eficiência.

Nossa aproximação empírica com o campo do trabalho artífice nos permite inferir que a opção pela produção artesanal implica em certa renúncia à valores somente possíveis de serem alcançados no sistema de produção industrial orientados pela máxima eficiência técnica, em particular a possibilidade de acumulação contínua e progressiva de capital. Nesta balança observamos, por parte dos artesãos, a inclusão de

valores pessoais e de qualidade de vida não necessariamente definida em termos econômicos. Como afirmou Raul ao refletir sobre suas escolhas: "...troquei um alto padrão de vida com baixa qualidade de vida, por baixo padrão de vida com alta qualidade de vida".

A centralidade do artesão no processo produtivo, assim como a ausência de divisão social do trabalho, a manualidade, e o trabalho no contexto do ateliê, essenciais para a caracterização do processo produtivo artesanal, fazem com que os processos de trabalho artífice sejam significativamente mais demorados quando comparados com aqueles tecnicamente orientados para a eficiência. Manter características do modo de produção artífice como a autonomia, sem delegar ou fragmentar o trabalho, inibe a expansão do empreendimento para além dos limites que apenas seriam alcançados em bases tecnicamente mais eficientes de produção.

Nestes termos, reconhecemos que a virtude do limite à máxima eficiência no TA proporciona ao trabalhador a possibilidade de usar sua inteligência criadora, haja vista que esta não se sujeita à divisão social do trabalho técnico. No TA o trabalhador tem autonomia para decidir quando e como executar seu trabalho. É ele quem define a velocidade do processo de trabalho, os materiais a serem utilizados e a forma de produzir, do início ao fim.

O uso das mãos como principal instrumento de trabalho, caracteriza outro importante limite à máxima eficiência no TA. Na medida em que a manualidade é substituída pela máquina na busca pela ampliação da eficiência, o artesão deixa de se identificar com o artesanal e perde a possibilidade de imprimir sua autoria no produto. Sobretudo, a manualidade impõe limitações físicas à capacidade produtiva do artesão. Ou seja, define a capacidade produtiva em relação à capacidade fisiológica do trabalhador.

A manualidade artífice permite, como observa Sennet (2009), a vinculação entre o fazer-pensar-sentir. O TA envolve o desenvolvimento da destreza e habilidade manual. Por isso não combina com pressões por produtividade intrínsecas ao modo de produção técnico eficiente. Diferentemente da eficiência técnica que exige o domínio das coisas pela razão e que busca resolver antecipadamente todos os problemas (Ellul, 1968), a manualidade artífice admite a possibilidade de inspiração, engenho, inteligência e espontaneidade artífice para achar solução no momento em que a dificuldade se apresenta.

É possível reconhecer também que os limites à máxima eficiência são estabelecidos devido ao fato da vinculação de um artesão a um determinado ofício, demandar seu alinhamento e respeito aos valores e tradições que definem as atividades de trabalho naquele ofício. Especialmente no que diz respeito às habilidades técnicas a serem empregadas pelo artesão. Assim, o TA tende a respeitar as práticas produtivas tradicionais que definem o tempo de interação entre os materiais e de cada etapa de produção, bem como aspectos físicos e/ou químicos dos materiais usados na produção dos utensílios, bem como do produto final. Ao contrário, o modo de produção técnico eficiente não se sujeita à tradição ou costumes não racionais de produção. Na produção artífice, a sujeição às práticas tradicionais do ofício, informam limites que precisam ser

respeitados, tal qual os demais aspectos aqui considerados como necessários à caracterização deste modo de produção.

Os limites à máxima eficiência técnica considerados a partir dos resultados deste estudo não são exaustivos. Mas constituem aspectos, no nosso entendimento, necessários à caracterização do modo de produção que nos debruçamos a entender. Nesse sentido, vale observar que o respeito aos limites estabelecidos neste modo de produção não implica, como se poderia ingenuamente assumir, uma opção pela ineficiência. Reconhecemos que o trabalho artífice não ignora nem se abstém da busca pela eficiência. Mas, ao contrário da lógica dominante no modo de produção industrial, sujeita os parâmetros de eficiência aos limites que definem o próprio modo de produção e, portanto, sua virtude.

## Considerações Finais

Este estudo buscou compreender o trabalho artífice na atualidade em face à dominação da eficiência técnica no âmbito do trabalho. A pesquisa identificou as seguintes categorias que caracterizam o trabalho artífice: 1) ateliê como espaço de trabalho, 2) impressão da autoria na obra/produto, 3) qualidade, 4) manualidade, 5) autonomia e, 6) engajamento substantivo.

Este estudo traz importantes contribuições para o campo de estudo do trabalho em organizações alternativas. A principal contribuição refere-se à identificação de que os limites à máxima eficiência técnica produtiva constituem a essência do trabalho no modo de produção artífice e constituem categoria central para o melhor entendimento de modos de organização e produção alternativos à lógica industrial dominante, orientado para a máxima eficiência. Em complemento, o reconhecimento e respeito a esses limites pode representar a principal virtude ou valor desse modo de trabalho. Portanto, nosso estudo avança no reconhecimento da virtude dos limites à máxima eficiência técnica.

Os resultados desafiam a visão de que a eficiência técnica, valor fundante da gestão moderna, é um pressuposto sempre benéfico, positivo e desejável. Na perspectiva gerencial dominante, limites à máxima eficiência são entendidos como características negativas e por isso impedimentos a serem superados.

Cabe mencionar que o TA não rejeita completamente o pressuposto da eficiência técnica, porém estabelece limites à ele. É nesse sentido que o termo limites é cunhado neste estudo.

A segunda contribuição emerge do reconhecimento de que a manutenção de limites à eficiência, implica em certa renúncia à acumulação progressiva de capital, que ocorre em função da articulação entre técnica e capital no sistema de mercado. Considerando a eficiência técnica como atributo para alcance do crescimento econômico, a possibilidade de renúncia, implica na autonomia do artesão para o estabelecimento dos limites, uma vez que a manutenção e reprodução destes limites no ofício significa abdicar da acumulação progressiva de capital em troca de valores pessoais não definidos em termos econômicos. Aqui, o termo autonomia ganha significado diferente daquele difundido nas organizações de trabalho orientadas pela máxima eficiência técnica. Neste estudo, consideramos que autonomia artífice refere-

se principalmente à opção de renunciar à lógica técnica dominante, tendo em vista a manutenção de características do modo de produção artesanal.

A terceira contribuição desta pesquisa sugere que a identificação de limites à eficiência técnica no TA pode indicar possibilidades de explorar outras formas de organização do trabalho que valorizem esses limites, juntamente com a busca pela excelência, em vez da máxima eficiência.

No âmbito da educação isso parece ser particularmente relevante, considerando que, no modelo educacional formal busca-se a preparação para o mercado de trabalho dominado pela eficiência técnica. De forma alternativa, os resultados deste estudo convidam-nos a olhar com uma perspectiva de questionamento ao status quo dominante na área de educação. Em específico, para as práticas e diretrizes de ensino na área de administração, onde a orientação técnica para a máxima eficiência tem papel balizador.

Ademais, este estudo contribui para a área ao apresentar evidências empíricas da existência e de possibilidades de formas de trabalho não alinhadas ao trabalho dominado pela eficiência técnica. Ainda que as bases de manutenção deste modo de trabalho do sistema técnico vigente ainda não estejam claras, reconhecer alternativas e possibilidades como a do trabalho artífice nos parece ser particularmente relevante num cenário em que cresce o número de patologias mentais decorrentes de esgotamento físico e mental e insatisfação no contexto do trabalho dominante (Dejours, 2012). Nestes termos, nosso estudo aponta para a possibilidade de que as premissas do TA podem trazer alternativas de formas de trabalho mais alinhadas com as dimensões humanas. Como foi observado, no trabalho artesanal o reconhecimento da autoria do trabalhador em sua obra se contrapõe ao trabalho alienado (Marx, 1996) das organizações convencionais. Além disso, a simplicidade organizacional do TA em posição oposta à complexidade das organizações orientadas para a máxima eficiência técnica produz sentido subjetivo para o trabalhador artesanal. Esse resultado contribui para reflexões acerca de possibilidades de promoção de ambientes de trabalho saudável e satisfatório com incentivo à expressão criativa, experimentação e significado no trabalho.

Nosso estudo menciona as tensões entre o modo de produção artífice e a dominação técnica. Nessa direção, sugerimos estudos futuros que investiguem quais as possibilidades de uso da tecnologia no trabalho artesanal que não comprometam suas características e a qualidade do trabalho.

Além disso, esta investigação mencionou que trabalho orientado pela máxima eficiência técnica produz prejuízos às dimensões humanas, entre eles, o descontentamento, a diminuição da qualidade de vida e a falta de sentido no trabalho. Diante disso, recomendamos estudos futuros que explorem modos de trabalho, tal qual o TA, que, por meio do estabelecimento de limites à eficiência técnica, busquem atenuar esses aspectos prejudiciais para alcançar equilíbrio entre eficiência e bem-estar além da valorização das habilidades tradicionais do TA e de suas características intrínsecas.

Entre as limitações deste estudo mencionamos o fato da pesquisa se restringir a trabalhadores artífices que atuam na região de Curitiba/PR. Assim, cabe um estudo

mais abrangente com artífices em outras regiões do país e do mundo, considerando as influências de aspectos regionais e/ou culturais. Além disso, a etapa de observação participante se limitou a apenas um dos ateliês devido à restrição temporal e disponibilidade de agendas comuns.

Outrossim, não foi possível analisar neste estudo os aspectos relevantes no trabalho artífice, entre eles a hierarquia (Hernandes, 2016; Sennett, 2009) e o ateliê como espaço de aprendizagem (Rugiu, 1998). No primeiro aspecto, devido ao fato dos artífices investigados trabalharem sozinhos, não existindo assim ambiente em que a hierarquia pudesse se manifestar, no segundo aspecto, devido a impossibilidade de levantar dados suficientes. Assim, sugerimos estudos futuros que contemplem essas categorias.

## Referências

- Adorno, T. W., & Horkheimer, M. (1985) *Dialética do esclarecimento: Fragmentos Filosóficos*. (Almeida, G.A.de., Trad.) Zahar. (Trabalho original publicado em 1947).
- Antunes, R. (2020). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviço na era digital*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Alves, G. (2005). Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capital global. *Trabalho, Educação e Saúde*, 3(2), 409-428. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462005000200009>
- Apolinário, V. (2016). Análise do toyotismo e dos seus princípios racionalizantes aplicados à gestão de produção e do trabalho. *Revista Interface*, 13(2), 5-19. <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/download/726/771>
- Batista, A. (2014). Processos de trabalho: da manufatura à maquinaria moderna. *Serviço Social & Sociedade*, (118), 209-238. <https://doi.org/10.1590/S0101-66282014000200002>
- Braverman, H. (1981). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Brüseke, F. J. (1998). A crítica da técnica moderna. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 10, 5-55. <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/123>
- Dejours, C. (2012). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J-F., Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Ellul, J. (1968). *A técnica e o desafio do século*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Fayol, H. (1990). *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. (Storniolo, I., Trad.). São Paulo: Ideias & Letras.

- Giuffrida, A. (2017, 1 de abril). How the return of traditional skills is boosting Italy's economy. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2017/apr/01/brioni-traditional-skills-italy-small-business>
- Guerreiro-Ramos, A. (1989). *A Nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs: A Theory*. Nova York: Simon & Schuster.
- Grande, M. M., Padilha, V., Pain, B. F., & Florian, F.J. (2012). Da tradição à modernidade: o savoir-faire do mestre de ofício na produção da cerveja e da cachaça artesanais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 1(3). <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v1i3.10052>
- Guimarães, M. C. (2010). Ser ou não ser um artífice: uma questão para a saúde do trabalhador? *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(121), 176-178. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000100019>
- Hernandes, C. A. (2016). *A Organização do Trabalho Artesanal e a Questão do Não-Crescimento*. (Tese de doutorado). Universidade Positivo. Curitiba, PR.
- Hobsbawm, E. J. (1962). *A era das revoluções*. São Paulo: Paz e Terra
- Horkheimer, M. (1969). *Kritische Theorie – Gestern und Heute*. Frankfurt: Athenäum
- Illich, I. (1976). *A convivencialidade*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Landes, D. S. (2005). *Prometeu Desacorrentado: Transformação Tecnológica e Desenvolvimento Industrial na Europa Ocidental, de 1750 até a nossa época*. Rio de Janeiro: Campus
- Latouche, S. (2009). *Pequeno Tratado do Decrescimento Sereno*. São Paulo: Martin Fontes.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Richie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. (pp. 138-169). London: SAGE.
- Leite, M. P. (1994). *O Futuro do Trabalho: Novas Tecnologias e Subjetividade Operária*. São Paulo: Scritta.
- Love, E. (2017, 15 de abril). Cutting edge: the young artisans making homewares in ancient ways. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/apr/15/cutting-edge-young-artisans-homewares-ancient-ways>
- Marx, K. (1996). *O Capital: crítica da economia política*. Livro primeiro: o processo de produção do capital. In Singer, P. (coord.). (Barbosa, R., & Kotle, F.R., Trad.). São Paulo: Nova Cultural.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Minayo, M. C. S. (2009). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (28ª. ed.) Petrópolis: Vozes.
- Neto, B. M. R. (1989). *Marx, Taylor, Ford: As Forças Produtivas em Discussão*. São Paulo: Brasiliense.

- Paes de Paula, A. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6431>
- Rugiu, A. S. (1998). *Nostalgia do Mestre Artesão*. Campinas, SP: Autores associados.
- Schumacher, E. F. (1977). *O Negócio é Ser Pequeno*. (Alves Filho, O., Trad.). Rio de Janeiro: Zahar
- Sennett, R. (2009). *O Artífice*. Rio de Janeiro: Record.
- Sennett, R. (1999). *A corrosão caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Steinberg, M. (2021). From Automobile Capitalism to Platform Capitalism: Toyotism as a prehistory of digital platforms. *Organization Studies*, 00(0), 1-22. <https://doi.org/10.1177/01708406211030681>
- Taylor, F. W. (1970). *Princípios de Administração Científica*. (Ramos, A.V., Trad.): São Paulo: Atlas.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, SP: Atlas.
- Vizeu, F. (2010). (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 780-797. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500002>
- Weber, M. (2004). *Economia e Sociedade*. (Vol. 2). São Paulo: UnB.
- Wolff, R.P., Moore, B. Jr., & Marcuse, H. (1965). *A Critique of Pure Tolerance*. Boston: Beacon Press