

*GOVERNANÇA MUNICIPAL DO
DESENVOLVIMENTO LOCAL:
DUAS REALIDADES DE
CADEIAS PRODUTIVAS ARTESANAIS*

*Municipal Management Corporation
of the Local Development:
Two realities of productive chains of artisan*

Envio 30.10.08 / Aceite 19.04.09

Gustavo Melo Silva¹
Jean Carlos Machado Alves²

Resumo

O presente trabalho desenvolve um estudo teórico-empírico, que descreve e analisa as possibilidades de desenvolvimento local dos municípios de Resende Costa e Ritápolis. Esses municípios localizam-se no Campo das Vertentes, em Minas Gerais, e têm possibilidade de novos negócios na expansão do comércio artesanal local, vinculada ao incremento do turismo regional. No entanto, o sistema produtivo de Resende Costa pode levar à falta de sustentabilidade e o potencial de Ritápolis sinaliza uma nova possibilidade de gestão sustentável. Constatou-se, no caso de Resende Costa, um sistema de produção que se desenvolveu ameaçando o saber artesanal e, em Ritápolis, ações de governança em prol de um desenvolvimento comunitário sustentável. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, documentais, coletas de dados secundários e observações dos pesquisadores na rede de organizacional produtiva artesanal desses municípios. A ausência de uma governança comunitária com a participação de todos os atores envolvidos pode gerar ações não intencionais que inviabilizam uma abordagem sustentável do sistema produtivo, principalmente artesanal, o que acarreta a perda na qualidade de vida, nas características e saberes socioculturais dos envolvidos nos sistemas produtivos locais.

Palavras-chave: Governança Municipal; Produção Artesanal; Desenvolvimento Comunitário.

¹ Professor do Departamento de Administração (DAD) da Universidade Federal de Viçosa (UFV), Administrador pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), mestre em Engenharia de Produção e doutorando em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: gustavomelo@ufv.br

² Mestrando em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Administrador pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). E-mail: jean.mep@gmail.com

Abstract

The present work develops a study theoretician-empiricist, who describes and analyzes the possibilities of local development of two cities. The cities of Resende Costa and Ritópolis are located in the Campo das Vertentes in Minas Gerais that has possibility of new businesses in the expansion of the local artisan commerce tied with the increment of the regional tourism, but that on the other hand, it can take the lack of sustainable as, for example, the productive system of Resende Costa and, on the other hand, it signals a new possibility of sustainable management as, for example, the potential of Ritópolis. It is evidenced, on the other hand, in the case of Resende Costa a production system that if developed threatening knowing artisan e, on the other hand, in Ritópolis action of management corporation in favor of a sustainable communitarian development. Bibliographical research had been used, registers, collections of secondary data and comments of the researchers in the net of artisan productive organizational of these cities. The absence of a communitarian management corporation with the participation of all the involved actors can generate not intentional actions that make impracticable a sustainable boarding of the productive system, mainly of artisan, what it causes the loss the quality of life, the characteristics and to know partner-cultural of the involved ones in the local productive systems.

Keywords: *Municipal Management Corporation; Production of Artisan; Communitarian Development.*

1 Introdução

O presente trabalho analisa dois municípios mineiros a partir de um sistema de produção de base artesanal, existente em Resende Costa, e a proposição de indução de um novo sistema de produção em Ritópolis. As oportunidades de geração de negócios nesses municípios, em aglomerados de produção de base artesanal, são consequências do desenvolvimento das potencialidades turísticas municipais na microrregião do Campo das Vertentes (MG). Esta região tem uma cadeia produtiva turística em destaque, principalmente por abranger cidades como São João Del Rei e Tiradentes, que se destacam por suas riquezas culturais e turísticas. Ambos os municípios foram palco da Inconfidência Mineira e, atualmente, estão inseridos no programa de incentivo ao turismo na Estrada Real. Além dos atrativos históricos, os municípios vêm promovendo eventos culturais e gastronômicos que atraem milhares de turistas anualmente, destacando-se também pela divulgação do artesanato regional, onde atuam como vitrine dos produtos artesanais, além de ponto importante de revenda, beneficiando toda a região.

O potencial turístico do Campo das Vertentes, microrregião do Estado de Minas Gerais, onde estão localizados os municípios de Resende Costa, Ritópolis, São João Del Rei e Tiradentes, vem ganhando investimentos com programas estaduais. Como exemplo, citam-se o “Programa de Incentivo ao Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real” e a formação do “Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes”. O cenário regional socioeconômico, a partir da década de 1980 é caracterizado pelo potencial turístico, principalmente pelo turismo relacionado com o patrimônio histórico e cultural regional, tendo a sustentabilidade da atividade econômica na região como seu maior desafio (ÁLVARES e CARSALADE, 2005). A principal motivação turística para a região é a história e a cultura de cidades como São João Del Rei, mas faltam dados sistematizados que gerem informações sobre o perfil dos turistas, incluindo, neste perfil, características de consumo, o que prejudica o planejamento da atividade e do desenvolvimento sustentável da região (OLIVEIRA e JANUÁRIO, 2007).

Pesquisas realizadas nesta microrregião, como as de Álvares e Carsalade (2005), Silveira (2006), Vieira Filho, Duarte e Souza (2006) e Oliveira e Januário (2007), apontam a necessidade de estudos como proposto neste artigo. Os estudos existentes indicam problemas em momentos de pico como, por exemplo, o Carnaval, quando falta infraestrutura, segurança e organização e sobra poluição e desrespeito aos costumes locais, dentre outros (SILVEIRA, 2006). No entanto não analisam questões referentes ao desenvolvimento dos sistemas produtivos, seus problemas e como estes devem ser resolvidos em suas comunidades a partir de uma governança municipal e comunitária.

A atividade turística possibilitou, por exemplo, para Tiradentes, a retomada de atividades produtivas artesanais em prata. Além de incentivar a produção neste município fomentou também a produção artesanal em outras cidades vizinhas, que têm, no comércio desta cidade, seu ponto de escoamento. Com a atividade turística de Tiradentes, o município de São João Del Rei foi beneficiado com a produção de peças de estanho; o de Resende Costa, com o tear manual; e Prados, com esculturas de madeira. Por outro lado, o aumento da demanda pela produção artesanal local vem trazendo questionamentos sobre os impactos na cultura material, como o artesanato, e imaterial, como danças, manifestações religiosas, músicas e outras, que podem desaparecer ou ter seu significado e formas alterados pela comercialização (VIEIRA FILHO, DUARTE e SOUZA, 2006). Além dos estudos mencionados acima serem recentes, eles não analisam os impactos socioeconômicos e da qualidade de vida e saúde nos sistemas produtivos regionais que alimentam com mercadorias as prateleiras dos pontos comerciais de Tiradentes.

Este artigo teórico-empírico descreve e analisa a experiência proporcionada pelo Projeto de Treinamento em Segurança e Saúde no Trabalho com Qualificação Profissional. Este projeto foi realizado no ano de 2003, por meio de parceria entre a Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), a Rede Unitrabalho e a Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO), na busca de uma prática de governança municipal e sociocomunitária das cadeias produtivas locais.

A partir dos resultados das pesquisas desenvolvidas na região pela UFSJ, este projeto também possibilitou a integração, por meio do Grupo de Pesquisa de Base Artesanal (GPBArte), formado por professores e alunos, de três instituições do sistema superior de ensino. Fazem parte do GPBArte professores, pesquisadores e estudantes das seguintes universidades: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) e Universidade Federal de Viçosa (UFV). As pesquisas mostram as consequências atuais da falta de governança municipal e sociocomunitária das cadeias de produção artesanal local.

Os objetos específicos de análise tratados neste artigo são as experiências dos municípios de Ritópolis e Resende Costa. Nesta região, observam-se modificações e inovações que têm origem na expansão do comércio artesanal local, vinculada ao incremento do turismo regional, que desempenha um papel de transmissores da historicidade e da identidade regional com o mercado consumidor. Essas mudanças que ocorreram via governança e estratégias corporativas informais, no caso da rede de produção artesanal de Resende Costa, viabilizaram ganhos competitivos como, por exemplo, o aumento do fornecimento de matéria-prima, que foi viabilizado pelo refugio da indústria têxtil (SANTOS e SILVA, 1997).

Esta inovação estratégica gerou ganhos econômicos e possibilidades de aumento da capacidade de produção e de redução do custo unitário dos produtos, no entanto, conforme Merton (1967), ocorreram consequências não intencionais ou disfunções da burocracia, a partir de deficiências do gerenciamento corporativo das estratégias competitivas locais, o que vem descaracterizando os sistemas de produção de base artesanal, que envolvem variáveis históricas,

sociais e culturais. No caso de Ritápolis, a experiência descrita e analisada é de um projeto que proporcionou o aperfeiçoamento da qualificação profissional no contexto comunitário analisado.

O presente trabalho tem como objetivo analisar como as comunidades podem desenvolver-se econômica e socialmente a partir de seus conhecimentos e experiências locais, gerenciando seus objetivos para alcançar o desenvolvimento comunitário sustentável.

O artigo faz um recorte nas questões relativas às competências, qualidade de vida, desenvolvimento pessoal e comunitário sustentável, através do caso do “Fórum de Desenvolvimento Comunitário” em Ritápolis, e do desenvolvimento e da especificidade do sistema de produção artesanal em Resende Costa, que mostra os problemas atuais da falta de ações e de uma esfera específica de governança municipal, que vem gerando deformidades organizacionais e produtivas. O recorte tem como objetivo viabilizar a observação da realidade de desenvolvimento socioeconômico no contexto regional da microrregião do Campo das Vertentes, analisando um sistema produtivo estruturado com problemas na integração de sua cadeia com uma abordagem sustentável e uma experiência que busca uma governança municipal e comunitária com objetivos claros de sustentabilidade integrada de sua cadeia de produção, tendo como ação inicial a segurança e saúde dos trabalhadores.

O objetivo de publicar os resultados e conclusões desta pesquisa é para que se possa contribuir na gestão de comunidades com características como as abordadas nesta pesquisa em prol da sustentabilidade não só econômica, mas também da preservação dos conhecimentos enraizados em processos produtivos como os de base artesanal.

2 Metodologia

O presente artigo utiliza como procedimento metodológico uma perspectiva descritivo-analítica (SELLTIZ et al., 1975; GIL, 2006), tendo em vista trazer à tona a descrição das características específicas das estratégias organizacionais e do potencial produtivo local desses dois municípios. Para Gil (2006), a pesquisa pode ser enquadrada como bibliográfica, pela análise de referencial sobre os temas de pesquisa. Trata-se de um estudo de caso em função da natureza do objeto e das categorias de análise. O método de estudo de caso caracteriza-se como um meio de aprendizagem acerca de um objeto complexo, baseado em um amplo entendimento, obtido por uma descrição e análise deste como um todo em um determinado contexto (MORRA e FRIEDLANDER, 1999). Neste sentido, o estudo de caso como método de pesquisa (YIN, 2005), revela-se adequado ao possibilitar uma imersão nas dimensões subjetivas do problema, por meio de uma relação direta e intensa do pesquisador com os sujeitos da pesquisa. Esse contato direto e pessoal permite trazer à tona um rol de valores e crenças difíceis de serem percebidos a partir de uma perspectiva mais objetiva da realidade social.

A análise será organizacional (CHANLAT, 1993), por envolver as unidades de produção existentes nos municípios pesquisados. Os procedimentos utilizados para a realização deste estudo de caso consistiram da revisão bibliográfica, na coleta de dados secundários e na observação dos pesquisadores na rede de organizacional produtiva artesanal têxtil de Resende Costa e na mobilização comunitária dos trabalhadores e cidadãos de Ritápolis, em prol da indução de um sistema de produção de base artesanal local. A análise dos dados, nesta pesquisa, tem um caráter qualitativo, articulando o referencial teórico com os dados secundários e observações dos casos abordados.

Foram observadas as experiências dos dois municípios, ambos na Região do Campo das Vertentes, por meio de análise das características locais (sociais, histórica, políticas, culturais,

dentre outras), relatórios de projetos locais, publicações e outros documentos, realizando, assim, uma abordagem metodológica descritivo-analítica dessas experiências e relatando, durante o trabalho, como se deu cada experiência local, além das considerações.

No município de Ritápolis, analisaram-se o Projeto de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) e o Fórum de Desenvolvimento Comunitário (ALVES e CARVALHO, 2003). Em Resende Costa, analisaram-se os resultados de pesquisas desenvolvidas pelo GPBarte/UFSJ (SANTOS e SILVA, 1997; SANTOS, SILVA e MORETTI, 1998; ABREU, 2002; OLIVEIRA e ECHTERNACHT, 2005; SILVA, 2006; SILVA, 2006a).

3 Especificidade comunitária e sistemas de produção: o caso do município de Resende Costa

Os aglomerados produtivos de base artesanal do Campo das Vertentes têm sua origem nas relações sociais, culturais e históricas da produção desta região do Estado de Minas Gerais. O produto artesanal conserva algumas características centenárias no processo produtivo, mas tanto o processo como os produtos vêm passando por modificações (ABREU, 2002). A potencialidade econômica destas mercadorias é uma consequência do desenvolvimento do sistema de produção em uma cadeia produtiva de base artesanal, a partir das demandas dos mercados, que foram mediadas pelos empreendedores locais.

Para a compreensão dos problemas que demandaram alternativas de soluções e suas conseqüentes decisões, é preciso analisar o processo de transformação do sistema de produção artesanal de Resende Costa, não só a partir das organizações, mas da comunidade deste município, que, desde sua ocupação em meados do século XVIII (SANTOS e SILVA, 1997), convive com este sistema produtivo. Esse município já teve várias atividades produtivas que fomentaram organizações para atender não só à demanda de um mercado temporal, mas, principalmente, às necessidades da comunidade, tanto por mercadorias para o consumo quanto as demandas sociais da comunidade de geração de trabalho e renda, que viabilizaram a subsistência de trabalhadores locais.

A análise do caso da tecelagem artesanal no município de Resende Costa é um caso típico da região e agrega em si peculiaridades comuns aos sistemas de produção de base artesanal do Campo das Vertentes (MG). Os pontos comuns estão estruturados nas variáveis históricas, sociais e culturais e no envolvimento produtivo de grande parte de sua população que, conforme Santos, Silva e Moretti (1998), envolvem diretamente 38% dos moradores da sede deste município. Esse sistema produtivo era, inicialmente, desenvolvido para auto-subsistência da propriedade rural, mas hoje é sofisticado no sentido da organização da sua cadeia produtiva. A organização do trabalho que, anteriormente, era caracterizada por um artesão que dominava todo o processo de produção, desde a caracterização da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final, é, atualmente, dividida e especializada por funções e produtos. No município de Resende Costa, por exemplo, existem trabalhadores especializados na tecelagem, na picação de retalhos da indústria têxtil; outros no processo de fiação, divisões e especializações do trabalho também conforme o tipo de produto como, por exemplo, tecelões especializados em tapetes e colchas de diversas dimensões, caminhos de mesa etc.

Conforme Santos e Silva (1997), as modificações e inovações que ocorreram neste sistema de produção viabilizaram ganhos competitivos e estratégicos a partir do aumento do fornecimento de matéria-prima, pois, anteriormente, os fios e as lãs necessários para o processo de produção eram fabricados na própria residência dos artesãos. De um lado, esta inovação

estratégica gera ganhos econômicos e possibilidades de aumento da capacidade de produção e de redução do custo unitário dos produtos, mas, por outro lado, esta estratégia descaracteriza os sistemas de produção de base artesanal, que envolvem variáveis socioculturais, além de ações não intencionais ou, como é enfatizado por Merton (1967), com a ocorrência de disfunções da burocracia. Uma tendência atual em todas as etapas do processo produtivo é o processo de divisão e especialização do trabalho, que vem gerando problemas para a qualidade de vida dos trabalhadores e demandas por novas formas organizacionais para o sistema de produção de base artesanal regional.

A flexibilidade e especialização que vem se formando na estrutura social regional é explicitada em cadeias de produção artesanal especializadas, que estão se difundindo e expandindo. A divisão e especialização é um fato importante para compreender as estratégias e a realidade das modificações que estão ocorrendo e viabilizando ganhos de produtividade via escala e diversificação de produtos na cadeia de produção artesanal; além de ser uma contradição que se coloca ao sistema de produção artesanal, já que o artesão clássico vem sendo substituído por classes de trabalhadores especializados em determinadas atividades do processo de produção ou até mesmo por produtos. Em pesquisa realizada por Santos, Silva e Moretti (1998), foram identificadas as seguintes funções na cadeia de produção artesanal de Resende Costa: picadores, tecelões, vendedores de artesanato e fornecedores de matérias-primas.

Para Durkheim (1999), a divisão e a especialização do trabalho não ocorrem somente no interior dos sistemas de produção, mas nas ocupações que se separam e se especializam infinitamente, como cada manufatura é, ela própria, uma especialidade que supõe outras. A lógica da divisão e especialização do trabalho, para este autor, é natural, sendo composta de elementos antagônicos que se limitam e se ponderam mutuamente. Mas a naturalidade do processo de divisão e especialização do trabalho é contraditória à especificidade histórica, social e cultural das organizações de produção artesanal. Esta estratégia, que se fundamenta nas possibilidades de expansão via produção em massa, pode gerar, se não houver uma governança municipal, não só da cadeia produtiva, mas da própria comunidade onde está este sistema de produção, a descaracterização de suas mercadorias e de outros elementos não tangíveis, como a cultura e a própria história.

Este processo também é decorrência de uma realidade de produção em massa que, em um segundo estágio, conforme Piore e Sabel (1984) e Reynolds (1994), gera a flexibilização de pequenas organizações integradas em redes que dependem de cooperação, mas também de competição. A especialização por produtos e funções das pequenas organizações integradas em redes de produção artesanal só foi possível pela busca dos empreendedores locais pela produção em escala ou massa, que foi viabilizada pela expansão comercial ocorrida nas últimas três décadas. Tanto a produção em massa como a especialização flexível das organizações em rede estão gerando a padronização da produção, o que descaracteriza os sistemas de produção artesanais e modifica as estruturas sociais regionais, além de desconsiderar o enraizamento sociocultural dessas organizações.

A rede, conforme Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994) é um novo paradigma organizacional que permite mais adequadamente a formulação de ligamentos, correlações de processos existentes entre micro e macroestruturas sociais dentro de unidades de análises de contextos globais, nacionais e locais. Observa-se uma tendência, neste caso, de que o empreendedor comerciante tem ocupado um papel central e estratégico na cadeia de produção artesanal, com a função de coordenar os negócios integrados em uma rede de relacionamento de unidades organizacionais e produtivas. Os estabelecimentos produtores e

vendedores possuem vínculos informais com os trabalhadores artesanais, que, na realidade, podem ser compreendidos como pequenas indústrias informais diluídas em suas residências microrregulamentadas pelas unidades organizacionais comerciais.

A busca pela sobrevivência no mercado capitalista das organizações artesanais fortalece e propicia a divisão e especialização do trabalho das unidades organizacionais. Este processo de reestruturação produtiva, a partir da especialização por subprogramas, ou seja, a especialização por processos, funções e produtos, demanda maior interdependência das unidades da organização e exigem coordenação na sua realidade prática. A divisão e a especialização do trabalho geram também problemas e conflitos entre indivíduos e entre as unidades e classes de trabalhadores da organização, que devem ser coordenadas. A flexibilidade e a especialização que vêm se formando na estrutura social regional são explicitadas em redes estratégicas de produção artesanais especializadas que estão se difundindo e expandindo, mas que não são gerenciadas com o objetivo estratégico de sobrevivência duradoura no mercado artesanal. A necessidade de governança e estratégia corporativa desta rede organizacional de produção artesanal deve considerar os aspectos básicos da organização, que derivam das características dos processos de solução de problemas e das escolhas racionais humanas. Escolhas estas que vêm sendo orientadas, pelo menos até o momento, para o sucesso das unidades comerciais em detrimento de condições de produção coletivas, em que as variáveis históricas, sociais e culturais deveriam ser consideradas, objetivando também a continuidade e sobrevivência não só das unidades organizacionais comerciais, mas também do potencial produtivo regional de toda a sociedade envolvida de forma sustentável.

3.1 A desintegração comunitária e produtiva

Atualmente existe uma tendência estratégica de busca por certificação de processos e produtos de base artesanal, com o objetivo de viabilizar a exportação para mercados globais no município de Resende Costa. Essas ações, promovidas por agentes públicos, como, por exemplo, a Superintendência de Artesanato do Governo do Estado de Minas Gerais; e pela iniciativa privada, compreendida por comerciantes locais, confirma a lógica da expansão comercial de mercado que vem sendo a causa que legitima as estratégias competitivas implementadas na reestruturação do sistema de produção de base artesanal na região analisada. Esta tendência será, provavelmente, um novo momento de pressão sobre o sistema de produção para novas modificações em suas variáveis históricas, sociais e culturais.

A razão econômica que vem orientando o processo decisório dos empreendedores de base artesanal não leva em consideração o enraizamento da produção artesanal local, já que se operacionaliza com a descaracterização do processo produtivo e de seus produtos, podendo inviabilizar a sua sobrevivência sustentável. Inclusive se for considerado o aspecto da transferência do saber tácito inerente aos artesãos que não conhecem todo o processo produtivo. Salienta-se que os artesãos já não podem ser assim caracterizados, pois, atualmente, estão estruturados em classes de trabalhadores especializados,.

Nesse sistema de produção, o bem comum e a sobrevivência das atividades artesanais não são considerados pelos empreendedores comerciantes, os coordenadores e tomadores de decisão e que informalmente promovem a governança organizacional das unidades comerciais que integram as oficinas artesanais, que são domiciliares. A realidade organizacional que em si agrega uma pluralidade racional não é a prática do processo de decisão estratégica, que vem sendo embasada somente por questões de produtividade relacionadas ao aumento da escala e da diversificação da produção. Este processo de reestruturação produtiva vem levando,

consequentemente, a um detrimento do valor social do trabalho envolvido nesse sistema, já que os trabalhadores, atualmente, são remunerados por seus serviços produtivos e, anteriormente, eram remunerados pelas peças artesanais que produziam, ou seja, pelos seus conhecimentos artísticos, criativos e culturais que ficam implícitos em cada peça artesanal.

No sistema de produção de base artesanal de Resende Costa, não há um agente ou ator que tenha como função a mediação dos conflitos dos demais atores, que seriam os trabalhadores artesanais e, até mesmo, a comunidade local, que está tendo sua cultura modificada em função do interesse individual de alguns empreendedores. Não há um modelo sociotécnico que integre ao desenvolvimento tecnológico e econômico os fatores qualitativos, que são variáveis preexistentes históricas, sociais e culturais. A organização do sistema de produção de base artesanal não tem o papel de mediar a negociação individual e autônoma, permitindo a discussão de interesses e conflitos que não se embasem simplesmente na razão econômica, mas que, via governança municipal, viabilize a integração de sua cadeia produtiva com a comunidade de forma sustentável.

4 Governança municipal: a indução em Ritópolis do desenvolvimento comunitário local

O município de Ritópolis destaca-se, regionalmente, por seu potencial turístico, enriquecido por 28 fazendas dos séculos XVIII e XIX, dentre elas a Fazenda do Pombal, local do nascimento de Tiradentes, que é considerada como patrimônio histórico nacional. Além das atividades agropecuárias, seu passado recente foi marcado pela extração mineral de cassiterita, tantalita e manganês, entre outros minérios. Hoje sua economia está ligada à produção artesanal, fabricação de aguardente, agricultura de subsistência, culinária, comércio e pequenas mercenarias de esquadrias e mobiliários (ALVES e CARVALHO, 2003).

A partir de várias demandas em prol da sustentabilidade do município, principalmente pela geração de ocupação e renda, em 2003, por meio do projeto de treinamento em segurança e saúde no trabalho com qualificação profissional, houve a possibilidade e necessidade de um trabalho que tivesse como enfoque a sustentabilidade de sistemas produtivos locais, por meio de fóruns locais de governança do desenvolvimento local.

O projeto de treinamento em segurança e saúde na região do Campo das Vertentes foi desenvolvido através de uma parceria entre a UFSJ, Unitrabalho e Fundacentro. A implantação e desenvolvimento do projeto demandaram a estruturação de um fórum comunitário, composto por acadêmicos e professores dos diversos cursos da UFSJ e membros da Unitrabalho, que foram incumbidos da implantação dos fóruns nos dezoito municípios da região. A gênese do Fórum de Desenvolvimento Comunitário foi pautada na possibilidade de auxiliar as comunidades na solução de seus problemas e no seu desenvolvimento sustentável, via governança comunitária do município.

O objetivo do projeto foi a formação do indivíduo enquanto trabalhador, para que obtivesse condições favoráveis à competitividade no mercado de trabalho, qualificando-o e, ao mesmo tempo, inserindo-o num contexto social amplo, em que pudesse, individual ou coletivamente, empreender e auferir renda. Foram capacitadas 120 pessoas em: Licores, Noções de Ética e Humanização, Segurança no Trabalho para a Construção Civil, Cooperativismo e Associativismo, Formação e Capacitação de Lideranças Comunitárias e Pedreiros de Acabamento.

A instalação do Fórum de Desenvolvimento Comunitário de Ritópolis foi feita em uma reunião inicial com representantes da comunidade, com autoridades e membros do município. Nessa oportunidade, ocorreu uma exposição sobre o convênio da UFSJ/Unitrabalho

e Fundacentro e sobre o projeto “Treinamento em Segurança e Saúde no Trabalho com Qualificação Profissional”. Os cursos foram apresentados por áreas e foi firmada com os parceiros, que, para sua realização, seria necessária a implantação do Fórum de Desenvolvimento Comunitário, o qual indicaria os cursos, os participantes do município, os eventuais e possíveis instrutores do próprio município. Essas atividades tinham como objetivo promover as bases iniciais de governança organizacional por parte da comunidade envolvida nos potenciais empreendimentos que, atualmente, compõem a cadeia produtiva turística regional.

A partir do Fórum, foi desenvolvido um diagnóstico participativo da comunidade. As metodologias participativas têm como elemento central a reflexão-ação (OAKLEY e MARSDEN, 1985). A comunidade local, a partir de sua participação nesta esfera de governança local, solicitou, prioritariamente, os cursos das áreas de Artesanato e Culinária, Desenvolvimento Comunitário, Economia Solidária e Construção Civil. Após um mês, com a presença de autoridades, comunidade e representantes da UFSJ, foi instalada e formada uma Comissão do Fórum, composta por cinco membros, sendo sua composição a seguinte: três da comunidade, um da câmara dos vereadores e outro da prefeitura, com o objetivo de auxiliar na mobilização da comunidade e para realização do projeto. Após a realização das inscrições, a partir de maio de 2003, foram iniciados alguns cursos e ações do projeto. Foram identificadas informações de como se constituíram os projetos sociais anteriores e quais parceiros locais seriam os atores da governança comunitária. Nos projetos anteriores, conduzidos por outras instituições, segundo a comunidade, ocorreram fatos como: falta de compromisso por parte dos organizadores, falta de continuidade do projeto e falta de diálogo (ALVES e CARVALHO, 2003). As tentativas anteriores fracassaram, resultando em frustração, já que os indivíduos envolveram-se em comportamentos defensivos, isto é, comportamentos que, frequentemente, resultam em efeitos negativos (LOPES, 1980).

O trabalho comunitário foi iniciado com a Comissão do Fórum repassando tarefas como, por exemplo, inscrições dos cursos, organização do espaço físico, materiais didáticos que dependeriam da localidade, lanches e sugestões de uma melhor forma de solucionar eventuais problemas. Todas as atividades contavam com a orientação de um docente e de um discente da UFSJ, que foram os responsáveis pelo projeto no município. A prefeitura e a secretaria de educação cederam os espaços físicos e materiais, mantendo um constante diálogo com a comunidade. Foram ouvidas sugestões e opiniões, realizadas reuniões periódicas e avaliações de processo sob a supervisão do docente. Todos participavam das decisões de desenvolvimento do projeto, segundo suas competências, e do encaminhamento dessas decisões. A participação no processo de gestão comunitária e democrática desenvolvida pode ser compreendida, conforme Lopes (1980, p. 26), como a supervisão democrática, que permite e encoraja a iniciativa individual, a livre expressão de ideias, a participação no processo decisório, um ambiente de respeito mútuo e cordialidade e conduz mais facilmente à produtividade máxima.

O projeto foi desenvolvido para que não houvesse uma valorização do conhecimento formal em prejuízo do conhecimento construído no dia a dia da comunidade. O caminho seguido foi de uma maior participação do trabalhador, inserindo-o de forma crítica e criativa nas suas funções, como forma de conjugar conhecimentos de base formal e aqueles gerados na informalidade. Por meio da união desses conhecimentos e da valorização do saber produzido pelas pessoas com suas relações cotidianas, conforme Alves e Carvalho (2003), é que o trabalhador poderá se reconhecer como gestor de desconhecimentos (preconceitos, racismos, e julgamentos infundados) e de conhecimentos. Ou seja, como provedor de alterações capazes de interferir crítica e criativamente no processo produtivo, tomando, assim, em suas mãos, o curso de sua história para garantir o exercício de sua cidadania. Dessa forma, respeitando suas qualidades,

experiências, limitações e conhecimentos, por meio de delegação de funções e soluções de problemas, foi desenvolvido, com o grupo, o resgate de sua criatividade, capacidade de análise, decisão, autonomia e, como consequência desta valorização, a expectativa de aumento de sua autoestima, com a promoção da governança organizacional do potencial comunitário, assim potencializando possíveis oportunidades, principalmente, de ocupação e renda.

Para Alves e Carvalho (2003), a percepção do seu estado emocional e do valor do seu trabalho são elementos decisivos na estruturação da identidade do indivíduo como trabalhador. É importante sentir-se bem consigo mesmo nas relações sociais. A autoestima tem uma influência importante sobre o comportamento, desenvolvimento e sensação de bem-estar, que influenciam a eficácia do desempenho no trabalho e nas relações com os outros. Essas atitudes podem influenciar todas as outras atividades ou atitudes em relação à vida pessoal ou profissional.

No desenvolvimento da capacitação dos trabalhadores, foi constatado que não adiantaria somente falar ou trabalhar a qualidade profissional, sem se tratar da qualidade de vida em contraste com “outras qualidades” (de produto, atendimento, dentre outros). O projeto desenvolvido em Ritópolis propôs um modelo que incorporou o indivíduo em sua totalidade, como cidadão, transitando por muitos papéis sociais, e ainda como indivíduo, com suas necessidades, seus desejos, virtudes e vícios. Moller (1997, p. 17), em um típico manual de qualidade total, condiciona o desempenho das empresas e as exigências do mercado à qualidade pessoal. Para ele, é difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consciência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade.

4.1 A indução do desenvolvimento sustentável local

As relações de troca não são precedentes a outros tipos de relações sociais. Os mercados só operam bem quando são sustentados por outros tipos de redes sociais, compostos de laços individuais polivalentes. O suposto mercado anônimo dos modelos neoclássicos econômicos é virtualmente inexistente na vida econômica (GRANOVETTER, 2002). As atividades comerciais sustentáveis em longo prazo requerem confiança, além das formas de compreensão culturalmente compartilhadas, resumida por Durkheim como elementos não contratuais do contrato. A troca reforça laços comerciais, mas não pode se sustentar na ausência de laços sociais (EVANS, 2004, p. 55).

As análises das características sociais dos sistemas de produção territorializados na municipalidade é aqui entendida como consciência associativa da participação na vida política da comunidade local. A ideia de capital social, ou seja, o estoque de valores e comportamento coletivos, é expressa por uma dada comunidade como ingrediente fundamental para o desenvolvimento e modernização. A imersão territorial dos atores pode fomentar a competitividade no sistema local, implantando hábitos, convenções e normas de comportamento, por meio de um fenômeno facilitado pela proximidade geográfica, que transcende as tradicionais relações cliente/fornecedor e compreende redes formais e informais de colaboração e interações. Estas redes se formam através de mercados locais de mão de obra, convenções e regras formuladas para o desenvolvimento de relações e conhecimento empresarial (CONTI, 2005), mas inicialmente sociais.

Em Ritópolis, percebeu-se a existência de um ambiente negativo, com desconfiança, frieza, medo, boatos e ênfase nos erros e pontos fracos das pessoas. A ação do Fórum de Desenvolvimento Comunitário e dos técnicos do projeto, na preparação dos grupos e

durante a realização das atividades, resultou em um ambiente caracterizado pelo respeito mútuo, abertura, informações confiáveis, padrões éticos, confiança interpessoal, tolerância, cordialidade e prioridade às pessoas. Foi observado que as pessoas se empenharam e cresceu significativamente o interesse do grupo, tendo, como consequência, o desenvolvimento também do Projeto “Diagnóstico do Potencial Empreendedor da Cidade de Ritápolis” (ALVES et al., 2004), que identificou a possibilidade de projeção de um *cluster* de base artesanal no município. Os depoimentos sinalizaram que grande parte da população local desenvolve trabalhos em tecelagem, como atividade principal ou complementar da renda, além de múltiplas atividades artesanais desenvolvidas por várias gerações, o que sinaliza uma situação de aglomerado produtivo em potencial.

A definição da estratégia que oriente o processo de tomada de decisão deve levar em consideração as visões sobre as capacidades e finalidades humanas, em que as questões fundamentais devem seguir posições filosóficas. Os processos racionais e analíticos, que deveriam predominar sobre os processos de negociação, na medida de sua viabilidade, dependem da condição, para que sejam viáveis, da existência de objetivos operacionais comuns de todos os atores envolvidos. As decisões estratégicas integrariam, a partir de dados operacionais que definem um processo analítico e de sua falta, as partes constitutivas do processo de negociação (WHITTINGTON, 2002). A pesquisa e as ações discutidas pelo fórum, que foi uma esfera de gestão via governança comunitária, apontaram viabilidade para o surgimento de um elo da cadeia de produção artesanal regional, uma vez que se identificou a atividade dos cortadores de retalho como um elo de fornecimento para o sistema produtivo de base artesanal de Resende Costa (ALVES et al., 2004), ou seja, um elo da cadeia de produção artesanal regional. A consequência foi o surgimento de dois grupos comunitários de produção uma Associação de Produtores de Copos de Leite (APCL) e da Associação dos Artesãos de Ritápolis (AART), que hoje desenvolvem atividades em conjunto de forma local e regional, promovendo, assim, a cultura local, o turismo e a geração de novas oportunidades de ocupação e renda de forma sustentável.

5 Considerações finais

Este artigo propõe reflexões e questionamentos referentes à governança comunitária por meio do fórum de desenvolvimento local como uma esfera pública para a solução de conflitos, preservação sociocultural e determinação de estratégias para o desenvolvimento comunitário sustentável.

Observa-se que a formulação de estratégias e as técnicas gerenciais deveriam considerar a dinâmica produtiva e as peculiaridades históricas, sociais e culturais que garantem seu posicionamento no mercado de consumo, que depende de características artesanais, não abandonando o processo racional econômico, mas também considerando o ambiente histórico, social e cultural como fator determinante em sua formulação estratégica. As populações desses aglomerados produtivos produziram e oferecem oportunidades que podem ser orientadas para ter um aproveitamento sustentável.

A negociação que, atualmente, se fundamenta no sistema de produção artesanal de Resende Costa, por parte da classe dos trabalhadores relacionados com objetivos de subsistência de suas necessidades fisiológicas e por parte dos empreendedores comerciantes, com os objetivos de maximização e acumulação de lucros de suas unidades comerciais, abandonam princípios objetivos de continuidade e sustentabilidade das atividades artesanais. O processo de tomadas de decisões estratégicas, no caso de Resende Costa, valoriza a maximização dos lucros em

detrimento de uma abordagem sistêmica que resgate a fé das organizações no planejamento e em ações que valorizem seus ambientes institucionais, incluindo aspectos históricos, culturais e peculiaridades determinadas por contextos sociológicos. Assim, os benefícios das estratégias adotadas, até o presente momento, beneficiam o individualismo dos empreendedores comerciantes em detrimento da coletividade envolvida neste sistema de produção. A adoção desta lógica pode ser caracterizada como um paradoxo, já que as decisões tomadas para o atendimento de um mercado em expansão descaracterizam os sistemas produtivos artesanais, ameaçando os diferenciais que viabilizam o posicionamento de seus *outputs* perante os produtos similares da moderna indústria capitalista.

Iniciativas que objetivem proporcionar o desenvolvimento sustentável como, por exemplo, maior segurança nas atividades, principalmente as laborativas, evitando acidentes e adoecimentos, devem considerar uma multiplicidade de elementos que vão além do posto de trabalho e das chamadas condições perigosas. O ocupante do posto de trabalho é um dos sujeitos da situação e carrega consigo impedimentos e facilidades do encaminhamento de problemas que se apresentam nas situações concretas de trabalho. A complexidade da situação de trabalho, o interesse e a motivação ocupam uma posição privilegiada, capaz de determinar o grau de sucesso de um empreendimento, que deve ser governado organizacionalmente de forma comunitária nos aglomerados produtivos descritos e analisados.

No caso do município de Ritápolis, ficou claro que saúde, produção, conhecimento e cidadania não se dissociam e estas são variáveis fundamentais e iniciais para a proposição da integração de cadeias produtivas com uma abordagem sustentável. Não há problemas desta natureza que não possam ser equacionados de forma assertiva com os próprios interessados diretos, num debate franco e esclarecedor em uma esfera de governança organizacional, como o Fórum de Desenvolvimento Comunitário. Nesta esfera, ocorreu uma situação de que a direção das atividades foi pautada na responsabilização e na emancipação dos indivíduos e dos grupos. A emancipação, como uma conquista do indivíduo que busca, a despeito das condições impostas pela situação, forças para a superação de dificuldades pessoais e sociais. Os trabalhadores começavam a perceber que, além de disciplina e organização do trabalho, a cooperação deixa de ser, nestas circunstâncias, uma alternativa para se constituir em uma imposição.

Este artigo teórico-empírico descreveu e analisou o caso de Ritápolis, como uma alternativa de governança comunitária para as cadeias produtivas locais, e o caso de Resende Costa, que, com a falta de governança comunitária e a participação de todos os atores envolvidos, gerou ações não intencionais que inviabilizaram uma abordagem sustentável do sistema produtivo, acarretando, assim, perda na qualidade de vida, nas características e saberes socioculturais dos envolvidos nesse sistema organizacional produtivo.

As ações desenvolvidas no município de Ritápolis, com enfoque na segurança, saúde, desenvolvimento de ocupações e valorização do indivíduo deveriam ser uma prática para o desenvolvimento sustentável de toda a região do Campo das Vertentes, que deveria ter, nas competências locais, qualidade de vida e desenvolvimento pessoal a materialização social da tão sonhada sustentabilidade. ◆◆

Referências

- ABREU, J. C. **Estratégia e oportunidades locais:** um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal. 2002. 349 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.
- ÁLVARES, Lucia Capanema; CARSALARDE, Flávio de Lemos. Planejamento e gestão de políticas públicas para o turismo sustentável: o caso do Programa Estrada Real. **Puc Minas – Revista de Turismo**, v. 1, n. 1, nov. 2005. Disponível em: <http://www.turismo.pucminas.br/r1n1/artigo_10.pdf> Acesso em: 16 jan. 2008.
- ALVES, Jean Carlos Machado et al. Diagnóstico do potencial empreendedor da cidade de Ritópolis. In: SEMANA DE ESTUDOS E DIVULGAÇÃO DE PESQUISAS (SEDIP), 17., CONGRESSO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA UFSJ, 3., 2004. **Anais...** São João Del Rei, 2004. CD-ROM.
- ALVES, Jean Carlos Machado; CARVALHO, Luiz Fernando de. Qualidade pessoal e a saúde do trabalhador. In: SALIM, C. A. et al. **Saúde e segurança no trabalho:** novos olhares e saberes. Belo Horizonte: FUNDACENTRO/UFSJ, 2003. p. 321-331.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização.** São Paulo: Atlas, 1993. v.3.
- CONTI, Sérgio. Espaço global versus espaço local: perspectiva sistêmica do desenvolvimento local. In: DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Org.). **Economia e território.** Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2005. p. 209-252.
- DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social.** Tradução de Eduardo Brandão. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- EVANS, Peter. **Autonomia e parceria:** estados e transformação industrial. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2004.
- GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel; KORZENIEWICZ, Roberto P. Introduction: global commodity chains. In: GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel (Org.). **Commodity chains and global capitalism.** London: Praeger Publishing, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: BIGGART, N. (Ed.). **Readings in economic sociology.** Malden-MA: Blakwell, 2002. p.154-167.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MERTON, Robert King; Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI, A. (Ed.). **Organizações complexas.** São Paulo: Atlas, 1967. p. 271-283.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MORRA, Linda; FRIEDLANDER, Amy C. **Case study evaluations.** Washington, DC: World Bank, 1999 (working papers series, 2.).
- OAKLEY, Peter; MARSDEN, Daniel. Participation in development in N.E. Brazil. **Community Development Journal**, Oxford, v. 15, n. 1, p. 10-22, 1980.
- OLIVEIRA, Alessandra Barbosa de; ECHTERNACHT, Eliza Helena de Oliveira. A organização do trabalho de um aglomerado produtivo de base artesanal como determinante na produção das DORT. In: JORNADA DE ERGONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (MG), 2., 2005, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: UFJF, 2005. 7p.
- OLIVEIRA, Silvana Toledo de; JANUÁRIO, Marcos Vinícius da Costa. O turismo em São João

Del Rei – Minas Gerais: uma análise preliminar. **Cultur – Revista de Cultura e Turismo**, ano 1, n. 1, out/2007. Disponível em: < <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao1/artigo1.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2008.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. [s.l.] USA: BasicBooks, 1984.

RAYNOLDS, Laura T. Institutionalizing flexibility: a comparative analysis of fordist and post-fordist models of third world agro-export production. In: GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel. **Commodity chains and global capitalism**. London: Praeger, 1994. p.143-162.

SANTOS, Micênio C.L.; SILVA, Gustavo Melo; MORETTI, Alba Regina. **Artesanato Contando Teares**. São João Del Rei: Funrei, 1998.

SANTOS, Micênio C.L.; SILVA, Gustavo Melo. **Tear: o artesanato de Resende Costa**. São João Del Rei: Funrei, 1997.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

SILVA, Gustavo Melo. Racionalidade e contexto social no desenvolvimento regional de redes organizacionais de produção artesanal. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **Anais...** Bahia: Salvador: Ed. da UFBA, 2006. p.1-16.

_____. Redes organizacionais de produção artesanal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006a. p.1-16.

SILVEIRA, Gilmar Teixeira da. Impactos do turismo no carnaval de Tiradentes: a visão da comunidade. In: SEMINÁRIO DE TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, RS. Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/arquivos_4_seminario/GT04-5.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2008.

VIEIRA FILHO, Nelson Antônio Quadros; DUARTE, Gabriela; SOUZA, Talita Rezende. Os impactos turísticos sobre a arte e artesanato em Tiradentes, Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DE TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, RS. Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/arquivos_4_seminario/GT04-10.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2008.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?** Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Revisão técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.