

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

IZAMARA VANESSA CARNIATTO

**GESTÃO DE DESIGN E ARTESANATO:**  
**UMA ABORDAGEM COM BASE NA PESQUISA-AÇÃO**

Curitiba

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

IZAMARA VANESSA CARNIATTO

**GESTÃO DE DESIGN E ARTESANATO:  
UMA ABORDAGEM COM BASE NA PESQUISA-AÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design – Sistemas de Produção e Utilização.

Curitiba

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO  
IZAMARA VANESSA CARNIATTO

GESTÃO DE DESIGN E ARTESANATO:  
UMA ABORDAGEM COM BASE NA PESQUISA-AÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design – Sistemas de Produção e Utilização.

Aprovada em 18 de Setembro de 2008.

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino - UFSC

---

Profa. Dra. Maria Lúcia Okimoto - UFPR

---

Profa. Dra. Virgínia Borges Kistmann – UFPR - Orientadora

À obstinação, persistência e dedicação  
que guia aquele que busca o conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo amor e pela motivação incondicional;

Aos meus irmãos e ao Jaquinei, pelo apoio;

À Adriana, Dircéia, Maria e Nilse, pela boa vontade e colaboração;

À Professora Virgínia, por ter me orientado diante de tantas adversidades;

Ao Programa Ñandeva, pela reflexão diária do meu trabalho;

A todos os artesãos com os quais tenho trabalhado,

pela troca de saberes e ensinamentos de vida;

E a todos que de alguma forma colaboraram para a realização deste mestrado,  
amigos, colegas de aula, professores, funcionários da universidade e companheiros

de trabalho.

Muito obrigada.

## RESUMO

Esta dissertação apresenta uma discussão a respeito de como a gestão de design pode contribuir para o trabalho do artesão que recebe apoio de uma instituição de fomento. Tem como objetivo verificar a aplicabilidade de conceitos de gestão de design às necessidades do artesão. Justifica-se, entre outras coisas, pela crescente atuação de designers junto a comunidades de artesãos e à necessidade de se contribuir para a construção de uma teoria do design que melhore esta aproximação. Utilizando como metodologia a revisão da literatura e a pesquisa-ação realizada junto a um grupo de artesãos foi possível chegar a algumas conclusões. Como resultado pôde-se verificar que a gestão de design, a nível estratégico se relaciona com a inserção de referências culturais e de consumo enquanto necessidade de busca por identidade. A nível funcional, com a utilização do projeto, numa relação em que o design se torna tática para a estratégia, e a nível operacional com a compreensão do artesanato como modo de produção e de consumo, enquanto ação, execução e trabalho com foco na qualidade e na sistematização de processos. A gestão de design pode ser inserida na realidade do artesão desde que haja inicialmente um balizamento dos conhecimentos, que o trabalho seja baseado nos objetivos individuais de cada artesão, que sejam estabelecidas ações práticas que visem esse objetivo e com a adaptação de ferramentas capazes de colaborar para o dia-dia do trabalho do mesmo. Verificou-se que a inserção de ferramentas e conceitos de gestão de design junto aos artesãos colaborou para despertá-los para questões relacionadas à: qualidade, maior direcionamento da produção para o mercado, sistematização de processos, definição de identidade visual e visualização da sua atividade de forma mais ampla.

Palavras-chave: Gestão de design. Artesanato. Modo de produção. Cultura. Consumo. Projeto. Estratégia.

## **ABSTRACT**

This essay raises a discussion of how the design management can contribute to the work of the craftsman who is supported by an aid organization. It has the purpose to verify the applicability of the concepts of the design management to the necessities of the craftsman. It is justified, among other things, by the increase in the performance of the designers involving the communities of craftsmen and the necessity to contribute to the construction of a theory of design which may improve this approach. By using the revision of literature and the survey-action carried out with a group of craftsmen as methodology, it was possible to reach some conclusions. As a result, it was noticed that the design management regarding strategy, relates to the inclusion of consumption and cultural references, while in need of seeking identity. Considering the functional aspect, with the utilization of the project where the design is tactics for the strategy and in operational terms, with the comprehension of handicraft as a means of production and consumption, being action, execution and work, with focus on the quality and systematization of the processes. The design management can be included in the reality of the craftsman as long as there is an evaluation of the knowledge and the work is based on the particular objectives of each craftsman. Practical actions aiming these objectives should be established as well as the adaptation of tools which collaborate to their everyday work. It was observed that the incorporation of tools and concepts of design management awakened the craftsmen to issues related to: quality, better production towards the market, systematization of processes, definition of the visual identity and a more extensive and accurate view of their activity.

Key words: Design management. Handicraft. Means of production. Culture. Consumption. Project. Strategy.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Gestão de design segundo Martins.....	17
FIGURA 2 – Níveis da Gestão de design segundo Roda e Krucken.....	20
FIGURA 3 – Relação do design estratégico com a gestão de design.....	21
FIGURA 4 – Competências do designer estratégico.....	22
FIGURA 5 – Modelo Genérico de Estratégias.....	24
FIGURA 6 – Esquema níveis de gestão de design e conceitos relacionados.....	36
FIGURA 7 – A evolução da produção humana segundo Saviani.....	46
FIGURA 8 – Tipos de produção através dos tempos.....	46
FIGURA 9 – Pontos de vista sobre o artesanato e conceitos relacionados.....	58
FIGURA 10 – Planejamento e realização em espiral da pesquisa-ação.....	62
FIGURA 11 – Exemplo de planejamento e realização em espiral – etapa 3.....	66
FIGURA 12 – Etapas da pesquisa-ação.....	67
FIGURA 13 – Plano de trabalho alterado.....	77
FIGURA 14 – Capa de um catálogo da empresa Hering Berlin.....	85
FIGURA 15 – Home Page de Gilberto Paim e Elizabeth Fonseca.....	86
FIGURA 16 – Identidade visual/assinatura – Artesã A.....	92
FIGURA 17 – Identidade visual/Assinatura – Artesã B.....	93
FIGURA 18 – Identidade visual/Assinatura – Artesã C.....	93
FIGURA 19 – Gestão de design e artesanato.....	101
FIGURA 20 – Relação entre artesanato, arte e design com as funções dos objetos.....	108
FIGURA 21 – Localização dos tipos de artesanato e das artesãs nas funções dos objetos e nas áreas do design, artesanato e arte.....	109

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparativos dos Modelos de Administração e a Postura do Design	16
QUADRO 2 – O Design nos níveis: operacional, funcional e estratégico .....	19
QUADRO 3 – Definições de estratégia .....	23
QUADRO 4 – Geradores de demanda para o design .....	34
QUADRO 5 – Tipos de artesanatos e suas classificações.....	41
QUADRO 6 – Comparativo entre as classificações do artesanato.....	41
QUADRO 7 – Palavras-chave para o artesanato .....	42
QUADRO 8 – Critério para seleção dos participantes na pesquisa-ação .....	65
QUADRO 9 – Reuniões da Pesquisa-ação .....	78
QUADRO 10 – Resumo sobre as artesãs participantes.....	79
QUADRO 11 – Análise do produto artesã A.....	80
QUADRO 12 – Análise do produto artesã B.....	81
QUADRO 13 – Análise do produto artesã C .....	82
QUADRO 14 – Análise do produto artesã D .....	83
QUADRO 15 – Objetivos das artesãs .....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 GESTÃO DE DESIGN</b> .....	15
2.1 ORIGENS E DEFINIÇÕES.....	15
2.2 NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN .....	17
2.2.1 Gestão de design ao nível estratégico .....	20
2.2.1.1 Estratégia .....	22
2.2.1.1.1 Inovação e competitividade.....	26
2.2.1.1.2 Diferenciação e Segmentação .....	28
2.2.1.1.3 Competência .....	30
2.2.2 Gestão de design ao Nível Funcional.....	31
2.2.3 Gestão de design ao nível operacional .....	33
2.2.3.1 O operacional.....	33
2.3 DISCUSSÃO .....	35
<b>3 O ARTESANATO E O DESIGN</b> .....	37
3.1 DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES PARA O ARTESANATO .....	37
3.1.1 O Modo de produção artesanal.....	37
3.2 ARTESANATO COMO TRABALHO E/OU MODO DE PRODUÇÃO.....	42
3.2.1 Evolução histórica do artesanato como trabalho e/ou meio de produção .....	43
3.2.2 O artesanato como trabalho e/ou modo de produção no brasil.....	47
3.3 ARTESANATO COMO MANIFESTAÇÃO CULTURAL.....	48
3.4 ARTESANATO COMO CONSUMO .....	50
3.5 O ARTESANATO COMO PROJETO .....	53
3.6 DISCUSSÃO .....	57
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	60
4.1 METODO DE PESQUISA-AÇÃO .....	60
4.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES PARA A PESQUISA-AÇÃO .....	63
4.3 ETAPAS DA PESQUISA EXPERIMENTAL .....	65
4.3.1 Contratualização e definição dos objetivos .....	68
4.3.2 Planejamento e a realização em espiral e uso de ferramentas de pesquisa....	69
4.3.3 Teorização, avaliação e a publicação dos resultados .....	71
4.4 FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS .....	71
4.4.1 Observação.....	71
4.4.2 Entrevista .....	72
4.4.3 Questionários .....	73
4.4.4 Questionários para a Coleta de Dados.....	74
4.5 MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS .....	75
<b>5 PESQUISA-AÇÃO JUNTO AOS ARTESÃOS</b> .....	76
5.1 ADAPTAÇÕES QUANTO AO MÉTODO.....	76
5.2 SOBRE AS ARTESÃS PARTICIPANTES.....	78
5.2.1 Dados pessoais.....	78
5.2.2 Produtos das artesãs.....	79
5.3 ETAPAS DA PESQUISA-AÇÃO.....	83
5.3.1 Contratualização e definição dos objetivos .....	84
5.3.2 Planejamento e a realização em espiral e uso de ferramentas de pesquisa....	88
5.3.3 Teorização, avaliação e publicação dos resultados .....	94
<b>6 DISCUSSÃO</b> .....	98
6.1 GESTÃO DE DESIGN E ARTESANATO .....	98

6.1.1 Gestão estratégica do design e artesanato como cultura e consumo .....	102
6.1.1.1 Inovação e competitividade no artesanato .....	104
6.1.1.2 Diferenciação e segmentação no artesanato .....	105
6.1.1.3 Competência do artesanato .....	106
6.1.2 Gestão funcional do design e artesanato como projeto .....	107
6.1.2.1 A tática e o artesanato.....	110
6.1.3 Gestão Operacional do Design e o Artesanato como Modo de Produção e Consumo .....	111
6.1.3.1 O operacional .....	112
6.2 SOBRE O MÉTODO .....	112
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	114
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	117
<b>APÊNDICE A</b> – Apresentação do balizamento das informações sobre gestão de design.....	11
<b>APÊNDICE B</b> – Formulário para análise SWOT .....	127
<b>APÊNDICE C</b> – Formulário das ações definidas para os objetivos e ferramentas selecionadas .....	132
<b>APÊNDICE D</b> – Ferramentas e conceitos adaptados aos artesãos.....	12
<b>APÊNDICE E</b> – Estudos das identidades visuais das artesãs .....	13

## 1 INTRODUÇÃO

As nações aos poucos vêm perdendo fronteiras, inseridas em um processo de globalização, sendo que esse processo tem se desenvolvido de forma a gerar ainda mais desigualdades sociais, além de massificar as pessoas sem levar em consideração as diversidades culturais (CARNIATTO, CARNEIRO E FERNANDES 2006).

No entanto, a globalização econômica, diferentemente do que se poderia esperar, fez com que emergisse a necessidade de se reforçar as identidades. Assim, se por um lado uma das conseqüências principais da globalização é o abafamento das manifestações culturais dos povos, por outro podemos perceber que esse processo tem intensificado nas pessoas a busca pela manutenção de sua própria identidade como forma de resistência e de afirmação do seu papel social no mundo, sejam elas pertencentes a grupos sociais tradicionais, ou a grupos de sociedades complexas (KISTMANN, 2001).

Como exemplo disso pode-se citar a criação de diversos certificados de Indicação Geográfica que segundo o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial, 2008) é a identificação de um produto ou serviço como originário de um local, região ou país. Esse certificado permite ao consumidor associar a qualidade do produto à sua reputação e sua origem, ou seja, suas qualidades e características regionais que se opõem à massificação e perda de identidade dos produtos.

Segundo Ono (2004) a globalização se define como um processo tão problemático quanto contraditório, pois traz consigo por um lado tendências à homogeneização e por outro a fragmentação. Isso provoca movimentos no sentido de integração, mas também tensões e rupturas, contribuindo para as desigualdades entre ricos e pobres na relação entre culturas. Nesse processo, ao padronizar, a globalização traz em contrapartida a necessidade de diferenciar e, nesse sentido, o artesanato surge como resposta forte, pois, diferentemente da produção industrial, campo tradicional do design, permite a diferenciação pelas suas características intrínsecas. Por isso, no campo do design, o processo de fortalecimento das identidades tem sido destacado com sua participação junto à produção artesanal, especialmente com os programas de apoio desenvolvidos pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), como o Ñandeva – Programa Trinacional de Artesanato, por exemplo.

Dentro desse contexto o artesanato vem sendo encarado como uma forma viável de geração de renda. Apesar de não terem sido encontradas as pesquisas originais realizadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, informativos publicados pela sua assessoria de imprensa mencionam que existem no Brasil mais de 8 milhões de artesãos, que movimentam cerca de 28 bilhões de Reais, anualmente, o que corresponde a 2,8% do Produto Interno Bruto- PIB do país (DONÍAK, 2004). Mesmo que haja controvérsias quanto a esses números, diversas entidades sem fins lucrativos, bem com a iniciativa privada e os governos, partem para a realização de projetos e programas que buscam o desenvolvimento desse setor em todas as regiões do Brasil.

Entre esses programas pode-se citar o Programa do Artesanato Brasileiro- PAB, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que tem como objetivo a formulação de políticas públicas para a valorização do artesão e de seu trabalho, com o aproveitamento das vocações regionais (PAB, 2007).

Outro importante programa é o Programa SEBRAE de Artesanato, que vem colaborando em ações de apoio a diversos outros programas e projetos regionais de desenvolvimento do artesanato. Em 2004, o SEBRAE havia atuado nos 27 estados brasileiros em 16,6% do total dos municípios, atendendo a cerca de 90.000 artesãos (SEBRAE, 2004).

Segundo Silva e Casagrande Jr. (2004), muitos desses programas têm se mostrado propício para a atuação do designer, colaborando de forma a aumentar o valor agregado dos produtos, melhorando o processo produtivo, identificando materiais regionais e novos mercados, adequando a qualidade dos produtos e possibilitando ao artesão a aplicação de princípios de design na concepção formal de seus produtos. Esta perspectiva de trabalho para o designer tem demandado um maior entendimento e direcionamento das suas ações diante da realidade particular desse setor. A partir disso, diversos profissionais da área em parceria com pesquisadores e Universidades têm direcionado suas pesquisas para compreender melhor esta aproximação do design com o artesanato, (buscando metodologias de trabalho, adaptando conceitos e analisando em que vertentes os conhecimentos da área podem efetivamente contribuir para a melhoria do setor artesanal.

O artesanato ao se relacionar com o design incorpora elementos da produção industrial, ao mesmo tempo em que dá ao design a perspectiva artesanal, de uma produção baseada na não uniformização e da inovação. Assim, design e artesanato

passam a operar no sentido de buscar novas formas de atendimento ao mercado pelas características própria do artesanato e da racionalização de processos própria do design (BARROS, 2006).

Assim, diante da necessidade de se pensar a atividade artesanal com mais profissionalismo, frente a um mercado extremamente competitivo, e considerando que a atividade de design se desenvolve em alguns pontos de modo muito próximos ao do trabalho do artesão, considerou-se que os conceitos de gestão de design poderiam ser adaptados a uma escala de produção artesanal.

Essa afirmativa leva a se perguntar como a gestão de design pode contribuir para o trabalho do artesão. E converte-se no objetivo desta pesquisa que passa a ser verificar a aplicabilidade de conceitos da gestão de design nos níveis estratégicos, funcionais e operacionais às necessidades do artesão. Além disso, definir elementos capazes de construir uma proposta de inserção da gestão de design na realidade dos artesãos a partir da correlação dos níveis de gestão (estratégico, funcional e operacional mencionados anteriormente e que serão explicados no capítulo a seguir) com as particularidades da atividade artesanal.

Nesse sentido, e em uma perspectiva científica, esta pesquisa pretende colaborar para o desenvolvimento de uma teoria para o design, mas também para uma possível aplicação prática que se baseia em levantamentos realizadas no escopo do artesanato e da gestão do design em conjunto com a investigação de campo. Desta forma podem beneficiar-se com este trabalho designers, artesãos, gestores de programas de artesanato, gestores de design e demais profissionais ligados às áreas abordadas.

Com a perspectiva de uma pesquisa de mestrado em design, considerou-se que esta se estruturasse como sendo do tipo: aplicada. Desta forma, sua contribuição prática proporciona maior riqueza, já que as dificuldades diárias da atuação da mestranda refletem no direcionamento da mesma, podendo ser aplicada e analisada em conjunto com os artesãos.

Para tanto, inicia-se com um levantamento bibliográfico a respeito do escopo definido. Os dados coletados na bibliografia, chamadas de fontes primárias, são essenciais pois possibilitam integrar informações já existentes, resultado de outros levantamentos a este trabalho. O avanço do conhecimento se dá justamente por esta busca recorrente de informação em estudos já realizados (GIL, 2007).

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimentos de aplicação prática, envolvendo interesses e realidades locais (SILVA E MENEZES, 2000). Também é considerada do tipo qualitativa, já que o que se pretende avaliar é uma realidade específica e o processo é determinante para a definição do resultado (MARKONI E LAKATOS, 2002).

Além disso, segundo seus objetivos é considerada do tipo descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007).

A escolha da estratégia de pesquisa, segundo Yin (2001) se dá pela definição das seguintes condições: o tipo de questão proposta; se há controle sobre os eventos comportamentais; e se focaliza acontecimentos contemporâneos. Assim, por ter uma pergunta do tipo “como”, não haver controle sobre os eventos e estar focalizada em acontecimentos atuais, defini-se como melhor estratégia a pesquisa-ação.

A escolha adequada do método é fundamental no sentido de conduzir-se apropriadamente ao resultado esperado (GIL, 2007). Nesse sentido, segundo Thiollent (2005), os objetivos da pesquisa-ação são: aumentar o conhecimento dos pesquisadores e das pessoas e grupos considerados, resolver ou, pelo menos, esclarecer os problemas da situação observada para a tomada de consciência e/ou produção de conhecimento.

A pesquisa-ação, enquanto método científico, segundo Thiollent (2005), se apresenta como uma forma de experimentação em situação real, na qual há uma intervenção conscientemente dos pesquisadores e os participantes não se reduzem a cobaias, ao contrário, desempenham um papel ativo e determinante na pesquisa.

Ainda segundo Thiollent (2005), o planejamento de uma pesquisa-ação é muito flexível. Diferentemente de outros tipos de pesquisa, a pesquisa-ação não segue uma série de etapas de trabalho rígidas, pelo contrário, há constantemente um vaivém de ações que acontecem pela necessidade de se adaptá-las à dinâmica do grupo investigado.

O método e o plano de trabalho para a sua realização dentro do método de pesquisa-ação será detalhado no capítulo 5 desta dissertação.

Cabe aqui fazer uma breve contextualização. Neste trabalho o termo já bastante difundido “Gestão do Design” está sendo utilizado como “Gestão de Design”. Optou-se por esta grafia levando-se em consideração que, segundo Martins



(2004), “a palavra Do é uma contração da preposição “de” e do artigo “o”, significando de + o” o que sugere uma abrangência mais limitada, sendo apropriada para, por exemplo, gestão do design gráfico. A palavra de, no entanto, permite que a expressão “de Design” seja mais genérica e, portanto mais apropriada a este trabalho.

Esta dissertação se divide em 7 capítulos.

Os capítulos 2 e 3 compõem a revisão bibliográfica da dissertação sendo que o capítulo 2 trata do tema da Gestão de design e o capítulo 3 do Artesanato.

No capítulo 4 apresenta-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa prática e as ações para o seu desenvolvimento.

No quinto capítulo, apresenta-se o relato sobre as atividades realizadas durante a pesquisa-ação.

O capítulo 6 de caráter analítico, faz-se a discussão entre as teorias relativas à Gestão de design e ao Artesanato confrontando-as com a realidade observada.

Por fim, no capítulo 7 a conclusão com as considerações finais sobre a pesquisa e recomendações para a continuidade da mesma.

## 2 GESTÃO DE DESIGN

Este capítulo apresenta o embasamento teórico a respeito da Gestão de design. Inicialmente são apresentadas suas origens e as definições e em seguida uma possibilidade de classificação. Alguns temas são apresentados nos subitens seguintes, pela sua importância na compreensão do papel da gestão de design no sucesso das empresas. Esses temas estão divididos em: Inovação e Competitividade, Diferenciação e Concorrência, Competência e Estratégia. Como forma de aproximação com a temática do artesanato, será apresentada uma abordagem da gestão de design em micro e pequenas empresas e, por fim, uma discussão geral sobre o tema.

### 2.1 ORIGENS E DEFINIÇÕES

Para Mozota (2003), a gestão de design inicia no momento em que as mudanças no modelo de administração, que saem do modelo taylorista para uma proposta bem mais flexível, que se fundamenta numa gestão dirigida ao consumidor, baseada em projeto e qualidade total. A origem da gestão de design se deu na década de 60, na Gran-Bretanha quando, inicialmente, o designer passou a atuar como gestor da relação entre as agências de design e seus clientes. O gestor tinha a função de manter a comunicação tanto no sentido: agência-cliente quanto cliente-agência. Porém, hoje a gestão de design ganhou uma dimensão muito maior: ela pode colaborar, numa perspectiva macroeconômica, a partir da melhoria da competitividade nacional, colaborando com a geração de impostos, com a melhoria da competitividade das empresas diante das demais. Do ponto de vista da perspectiva empresarial, a autora afirma que a gestão de design é uma mudança do design para que a companhia possa desenvolver sua estratégia.

Ainda segundo a autora (ibid) o design tem uma característica intangível, que é ser parte integrante dos processos e da gestão de paradigmas da companhia, e uma dimensão tangível, em que o design faz parte dos sistemas sociais e dos paradigmas do design. Nesse sentido, a

dimensão ampliada do design baseia-se em uma estratégia empresarial orientada para o design visto como um sistema, ou seja, uma conjugação do produto, do serviço e da comunicação, que auxilia a empresa a inserir-se no mercado local ou global. (TEIXEIRA, 2005, p. 141).

A capacidade do design de integrar todas estas áreas e ser gestor se dá pela similaridade existente entre os termos design e gestão. Conforme a comparação feita por Mozota (2003, p 74), os conceitos de design e gestão se combinam, conforme a quadro1.

Conceitos de Design	Conceitos de Gestão
Design é uma atividade de solução de problemas	Processo, solução de problemas
Design é uma atividade criativa	Gestão de idéias, inovação
Design é uma atividade sistemática	Sistemas de negócios, informação
Design é uma atividade de coordenação	Comunicação estrutura
Design é uma atividade cultural e artística	Preferências do consumidor. Cultura organizacional, identidade.

QUADRO 1 – Comparativos dos Modelos de Administração e a Postura do Design  
 FONTE: MOZOTA (2003).

O quadro anterior mostra que diversas habilidades próprias do design são compatíveis com o que se entende por gestão. Assim, gerir o design passa a ser uma mudança de postura do designer, em que suas habilidades até então restritas ao setor do projeto, passam a ser exploradas e direcionadas a diversos setores da empresa. Ou seja, assume um papel integrador.

A aproximação entre a gestão e o design, contudo, só foi possível na medida em que a forma de encarar a gestão, com o tempo, passou a ser mais sistematizada, com a formulação das estratégias das empresas levando em conta a observação e a dimensão humana.

No entanto, cada modelo administrativo integra o design de maneira diferenciada, com maior ou menor interação no sistema da empresa. Nesse sentido, Câmara et al (2007), acreditam que a gestão de design deve recuperar seu protagonismo dentro da mutação que vem sofrendo os fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos da humanidade. Isto envolveria gerir a integração do design na estrutura da corporação.

Para o Manual de Gestão de Design (1997), a gestão se divide em dois níveis: Operacional, que está relacionado ao projeto, desde a criação até o lançamento e distribuição e o estratégico, que é mais abrangente a propõem maior autonomia ao design como uma área ou equipe. Para Mozota (2003), a gestão se classifica nos níveis: operacional (o projeto); organizacional (o departamento); estratégico (a missão). E significa ainda gerir o sistema de design da companhia:

documentos, desenvolvimento, produtos e serviços que tem sua própria e única qualidade estética (MOZOTA, 2003).

Baseado na estrutura proposta por Mozota e pela cadeia de valor de Porter principalmente, e pela avaliação de 10 modelos diferentes de gestão de design, Martins (2004) obteve, como resultado da sua tese, o modelo apresentado na figura 01 a seguir.

<b>Design AÇÃO</b>	<b>Design FUNÇÃO</b>	<b>Design VISÃO</b>
<b>Valor diferenciador do design</b>	<b>Valor coordenador do design</b>	<b>Valor transformador do design</b>
O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação	Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento).
<b>Gestão de Design Operacional</b>	<b>Gestão de Design Funcional (ou tático)</b>	<b>Gestão de Design Estratégico</b>

FIGURA 1 – Modelo de Gestão de design segundo Martins  
 FONTE: MARTINS (2004, p. 130).

A figura anterior facilita a visualização das correlações e diferenciações entre os três níveis de design e suas implicações na estrutura da empresa, estratégico, funcional e operacional, os quais serão apresentados mais detalhadamente na seção seguinte.

## 2.2 NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN

Segundo os diversos atributos do contexto organizacional da empresa, a gestão apresenta objetivos diferentes, conforme o quadro a seguir.

	Operacional	Funcional	Estratégico
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir a política de design nas políticas de produto e comunicação.</li> <li>- Definir política de marca e a função do design na marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar a estratégia de design com os departamentos de marketing, inovação e comunicação.</li> <li>- Instalar uma estratégia de design na implementação da estratégia de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir a estratégia do negócio que incorpora os objetivos de design.</li> <li>- Definir uma estratégia de design.</li> <li>- Assegurar que a estratégia de design agrupa produtos, comunicação, espaço e informação.</li> </ul>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>desenhar briefings de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir procedimentos e calendários.</li> <li>- Definir os padrões para a performance do design.</li> <li>- Definir a relação entre design e qualidade total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agendar projetos de design.</li> <li>- Realizar testes de design.</li> <li>- Definir padrões: gráficos, arquitetura de produto e normas estruturais.</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecionar designers.</li> <li>- Definir times e ligações com designer.</li> <li>- Designar um designer para um nível gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir a função, lugar de trabalho e características da gestão de design na estrutura do negócio.</li> <li>- Criar uma matriz estrutural para inovação e projeto.</li> <li>- Estabelecer um departamento próprio de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar o design no alto nível de gerenciamento.</li> <li>- Criar uma configuração mental favorável ao design.</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir o orçamento do projeto de design.</li> <li>- Estimar custos de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir designers colaboradores e fornecedores selecionados.</li> <li>- Assegurar que o orçamento está agendado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir a regulamentação da gestão de design.</li> <li>- Assegurar que o orçamento está disponível para a implementação da estratégia.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir habilidades de design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultivar o entendimento do design entre os parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um clima favorável ao design.</li> <li>- Influenciar recrutamento e gestão de carreira</li> </ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o entendimento dos objetivos no negócio entre designers.</li> <li>- Escrever documentação e regulamentação do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhar planos de design, marketing e produção.</li> <li>- Distribuir conhecimento de design na companhia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar a missão do design para a empresa.</li> <li>- Usar guias de tendências.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver comunicação com escolas de design.</li> <li>- Criar gráficos guia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisionar as relações entre normas gráficas e estruturais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar discussões de design.</li> <li>- Comunicar sobre conceito de produtos.</li> </ul>
P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver transferência de tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir o relacionamento com fornecedores.</li> <li>- Formatar a política de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar relacionamento entre design, marketing, e guias de tendências tecnológicas.</li> </ul>
Gestão de projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir o relacionamento entre agências de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar o design na gestão de idéias e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisionar fases chave decisivas.</li> </ul>

	design – informação e encontros de avaliação	processo de concepção. - Supervisionar fases chave de decisão. - Gerir a visualização do processo de concepção e decisão.	- Integrar o design na fase de idealização.
Marca	- Visualizar o lugar do design na política da marca. - Modificar pesquisa de mercado para acomodar a entrada do design	- Desenhar e valorizar a marca. - Criar grupos teste de consumidores e design. - Fazer alterações na pesquisa de marketing	- Inserir pesquisa de design na estratégia de marketing. - Criar brainstorming prospectivos da marca.
Avaliação	- Avaliar os resultados entre o design e o design brief. - Avaliar os resultados do design, mercado e marca.	- Avaliar o processo de design e melhorá-lo. - Avaliar o impacto do design na cultura orientada ao consumidor. - Avaliar retorno de investimento.	- Comparar performance de design com performance da companhia. Verificar a coerência no sistema de design.

QUADRO 2 – O Design nos níveis: operacional, funcional e estratégico  
 FONTE: MOZOTA (2003, p. 257).

Esse quadro anterior permite compreender as ações relacionadas em cada um dos três níveis da gestão de forma comparativa. Esta abordagem é possível, pois apesar de as atribuições serem distintas, elas se complementam, compondo uma ação coordenada e sistemática.

Paralelamente, Roda e Krucken (2004), estruturaram o esquema apresentado na Figura 2, a seguir, que representa os 3 níveis de design e o universo sob o qual cada um deles atua de forma simples e detalhada.

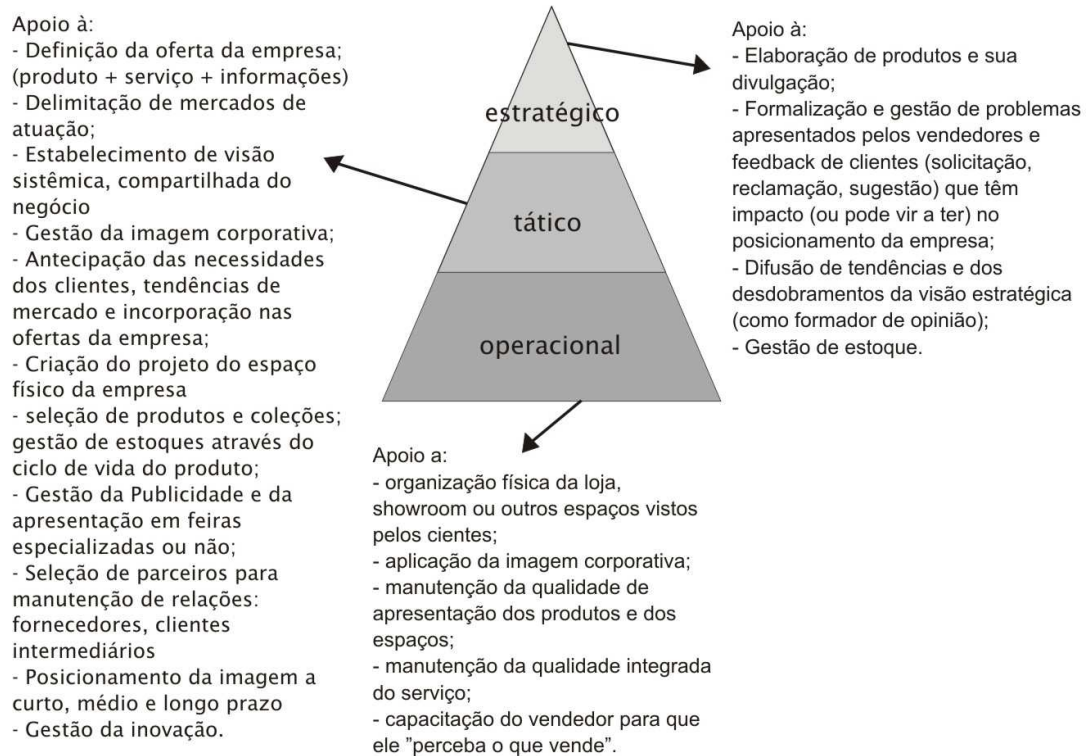


FIGURA 2 – Níveis da Gestão de design segundo Roda e Krucken.  
 FONTE: RODA e KRUCKEN (2004, p. 5).

Nas seções seguintes cada um dos níveis será abordado com um pouco mais de detalhes.

### 2.2.1 Gestão de design ao nível estratégico

Para Mozota (2003), nesse nível da gestão de design deve-se criar um relacionamento entre estratégia, identidade e cultura da empresa. Sendo que o gestor deve exercer quatro essenciais funções: Visualizar a estratégia, buscar a competência central, reunir as informações de mercado e inovar no processo de gestão. Para a autora, a gestão de design num nível estratégico é gerir a contribuição do design para a formulação do processo estratégico: definir a responsabilidade e a liderança atribuída ao design e sua contribuição para a cultura organizacional, procurando oportunidade para inovação em design e multiplicando demonstrações de identidade através do design.

Teixeira (2005, p. 219) define de forma sucinta a principal função do design ao nível estratégico. Segundo a autora: “*competete ao Design Estratégico, conforme a denominação indica, o envolvimento do design na formulação e no desenvolvimento*

da estratégia empresarial”. Essa função é dirigida ao design na medida em que ele é capaz de criar a vantagem competitiva da empresa e na medida em que se torna a competência central da mesma. Alcançando aspectos econômicos, gerenciais e de geração de visão empresarial.

Assim, as estratégias organizacionais, numa visão prospectiva, devem

ser orientadas para a integração do produto (inovador), serviço (conjugado), da comunicação do produto (elementos de identificação) e imagem corporativa (retorno do mercado e da sociedade) em um sistema coordenado pelo gerenciamento e capaz de articular uma visão estratégica geral da empresa. (TEIXEIRA, 2005, P. 217).

Como forma de esquematizar visualmente esse ponto de vista, a autora apresenta a seguinte figura:

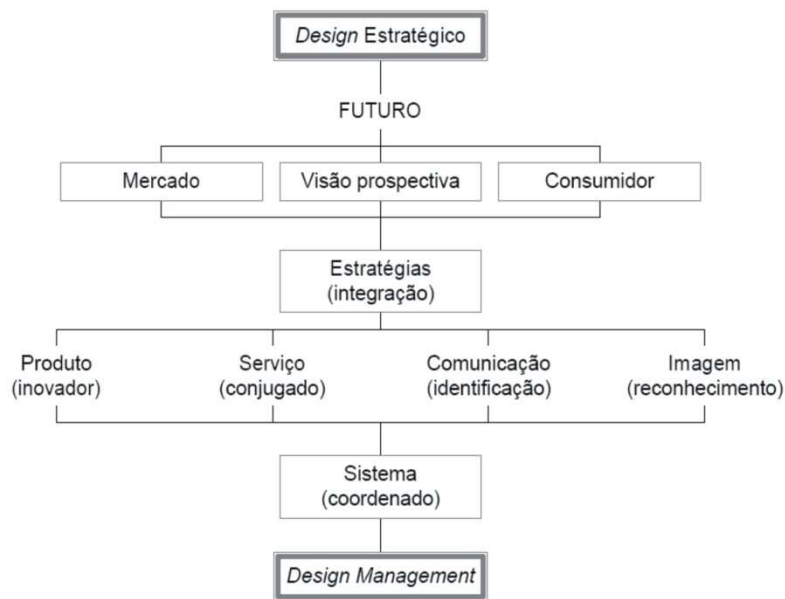


FIGURA 3 – Relação do design estratégico com a gestão de design  
 FONTE: TEIXEIRA (2005, p. 218).

Esta figura mostra como as estratégias se tornam fator integrador do produto, serviço, comunicação e imagem, compondo um sistema que possibilita a gestão de design.

A autora apresenta ainda uma lista no qual elenca uma série de competências necessárias ao gestor de design, como pode ser visto na figura 4 a seguir.



Competências do Designer Estratégico	solucionar problemas e ter prática no negócio
	conhecimento em <i>design</i> , gestão, <i>marketing</i> , economia, psicologia, etc.
	familiaridade com tecnologia
	ser empreendedor
	capaz de gerar visões e gerenciar a complexidade
	ter habilidade com computador
	operar tarefas genéricas
	trabalhar em equipe multidisciplinar
	atuar no planejamento estratégico e no projeto de <i>design</i>
	aplicar teorias de gerenciamento
fazer análise em nível de sistema (teoria dos sistemas)	

FIGURA 4 – Competências do designer estratégico  
 FONTE: TEIXEIRA (2005, p. 208)

Essas competências apontam atitudes inerentes aos designers, que como Mozzota (2003) afirma, tem um processo criativo com uma característica multidisciplinar e interativa o que o qualifica para tal função. Porém, outros conhecimentos deverão ser foco de especialização e aprimoramento do profissional, como na área da economia, da psicologia, do marketing, das teorias do gerenciamento, entre outros, pois não fazem parte da formação acadêmica do mesmo.

### 2.2.1.1 Estratégia

Para Mintzberb (2006) ao invés de se buscar uma única definição para a palavra estratégia, pela sua multiplicidade, pode-se entender o termo sob 5 diferentes conceitos que foram estruturados em forma de quadro, a seguir:

Termo	Definição
Plano	Estratégia é uma ação premeditada com o objetivo final bem definido. Sob esse conceito, estratégia é a “maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-as em curso de ação predeterminados.”
Padrão	Estratégia é uma ação habitual que se repete, um padrão de comportamento que pode ser entendido como estratégia. “Como padrão, estratégia concentra-se em ação(...) noção de convergência e comportamento da organização”.
Pretexto	Uma manobra específica para derrotar um concorrente, por exemplo. “Como pretexto a estratégia nos levaria à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem”
Posição	Esta definição se relaciona com a localização da empresa no mercado, ou seja, o

	ambiente externo. “Como posição, a estratégia nos encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos – com elas encontram suas posições e se protegem para enfrentarem a concorrência, evita-la ou subverte-la’.
Perspectiva	É o ponto de vista a partir do qual a empresa visualiza o mundo. É um conceito, uma abstração. “Como perspectiva a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo”. A perspectiva surge principalmente por experiências anteriores.

QUADRO 3 – Definições de estratégia

FONTE: MINTZBERG (2006)

Quinn (2006, p. 29), também entende estratégia sob os termos padrão e plano, para ele a estratégia é um padrão ou um plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada colabora para a organização dos recursos de forma viável. A estratégia deve ser baseada nas competências e nas deficiências internas relativas da empresa, nas mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes inteligentes.

Mas, para Mintzberg (2006), a estratégia não serve somente para lidar com a concorrência, ela também possibilita a reflexão interna na empresa sobre questões de organização como instrumento para a percepção e a ação coletiva.

Estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas, se não houver ajuste entre as atividades não há estratégia e há pouca sustentabilidade. (Porter, 2006, p. 39).

A estratégia competitiva está relacionada com a necessidade de ser diferente, e é definida a partir da análise competitiva da empresa em seu contexto. “Isso significa deliberadamente escolher um diferente conjunto de atividades que proporcione um mix de valor único” (PORTER, 2006, p. 36).

O contexto interno é representado por metas, políticas, objetivos e principais programas operacionais da empresa, que são usados para definir qual é a sua verdadeira estratégia. Para Quinn (2006) os principais objetivos – aqueles que afetam a direção geral e a viabilidade da entidade – são chamados de objetivo estratégicos. A estratégia da empresa ordena os objetivos concebidos de forma mais ampla.

Contudo, segundo Mozota (2003), não basta apenas identificar uma vantagem competitiva, a companhia precisa estabelecer uma posição e organizar uma cadeia de valor, que tenha como o objetivo de criar uma real vantagem diante dos competidores.

Para Leiro (2006), um produto não é estratégico somente em função de seu êxito no mercado, ele deve antecipar novos modelos de conexões, informações, comportamentos e atores. Ele deve antecipar necessidades, desejos e comportamentos dos consumidores.

O Doblin Group Research é uma empresa de consultoria em Design na cidade de Chicago que desenvolveu um Modelo Genérico de Estratégias, que leva em consideração a capacidade e a estrutura das organizações (DOBLIN RESEARCH, 1993 apud TEIXEIRA, 2000):

- Capacidade: são a habilidade de mudança que a empresa possui com relação aos seus processos, serviços, posicionamentos e outros. Se apresenta no modelo verticalmente.
- Estrutura: são a parte física da empresa que muitas vezes é difícil de ser alterada. Se apresenta no modelo horizontalmente.

O Modelo Genérico de Estratégias é apresentado na figura a seguir:



FIGURA 5 – Modelo Genérico de Estratégias  
FONTE: TEIXEIRA (2000 apud DOBLIN RESEARCH, 1993)

O Integrado possui uma capacidade corrente e uma estrutura nova, ou seja, pode conjugar habilidades comuns, mas tem a possibilidade de uso de novas tecnologias, explorando assim novos mercados. Já o Aperfeiçoado possui estrutura e capacidade corrente, porém apresenta um aperfeiçoamento mais expressivo, com bons resultados em comparação aos seus concorrentes (TEIXEIRA, 2000).

O Estendido tem capacidade nova e estrutura concorrente, assim se insere num mercado em constante evolução usando como estratégia, a surpresa. O de Invenção possibilita a criação de novos mercados ou fatias dos mesmos, mas também se apresenta como uma área bastante arriscada.

Os exemplos apresentados na figura 5 colaboram para o entendimento de cada uma das quatro propostas.

Fazendo uma relação entre a estratégia e o design Mozota (2003), propõe que a visão estratégica é bastante próxima da forma divergente de pensamento que caracteriza o processo de design, em uma combinação de análise e síntese. A autora ainda sugere que algumas empresas têm o design como estratégia. A estética passa a ser uma forma de valorização da empresa que propõe a missão de disseminar a beleza. A estética passa a ser percebida pelo consumidor, possibilitando maior interação desse com a empresa.

A autora ainda afirma que a aproximação cognitiva do consumidor com a estratégia se dá através identidade corporativa, que se baseia em uma série de representações mentais que são associadas internamente e externamente com a companhia. A identidade simbólica de uma empresa é comunicada a partir da identidade visual, sendo que a identidade corporativa é o conjunto de elementos visuais a partir dos quais o público é capaz de reconhecer e diferenciar a empresa das demais.

Por outro lado, a cultura organizacional é a demonstração perceptível da identidade da empresa. A cultura organizacional é um conjunto de representações símbolos, valores e benefícios compartilhados com um grupo humano que constitui a organização. A cultura permite que diferentes membros possam se reconhecer na instituição através de elementos tangíveis, como as práticas diárias de gestão, comportamento e símbolos. (MOZOTA, 2003).

Segundo a autora, a ligação entre o design, a identidade e a cultura da empresa pode ser percebida nos símbolos, mas também no clima psicológico. Os símbolos representam as características da empresa, sua ideologia e seu sistema

de valor. A cultura pode ser revelada pelas histórias e mitos deliberados ou inventados inconscientemente, pelas cerimônias e rituais, festas, pausas para café, pela própria logomarca e pelo cotidiano na empresa.

O pós-modernismo vê o marketing como um processo cultural que apaga a distinção entre arte e comércio. Moda é uma metáfora da cultura do consumo. Produtos por eles próprios representam o mesmo, mas sua representação mental é periodicamente variada e renovada. O consumidor passa a consumir cultura, e cultura começa a ser um produto de marketing. (MOZOTA, 2003).

Assim, de modo geral, o design a identidade e a cultura, são por um lado, três formas bastante importantes para a comunicação da estratégia da empresa para seus consumidores. E por outro, podem ser fatores a serem considerados como competências centrais na definição das estratégias da empresa.

A seguir são apresentados 3 sub temas relacionados à estratégia: inovação e competitividade; diferenciação e concorrência; e competência.

#### 2.2.1.1.1 Inovação e competitividade.

A inovação, segundo o Manual de Oslo (OECD, 1997), pode ser tecnológica, abrangendo processos e produtos, ou organizacional/gerencial. Pode-se classificar a inovação em 3 zonas: Inovação básica, na qual são feitas pequenas melhorias no produto ou serviço. Inovação relativa, se baseia em produtos existentes mas voltados para públicos distintos. Inovação conceitual, produtos ou serviços com novo conceito, revolucionários (SHAPE THE AGENDA, 2005).

Já o Manual de inovação apresenta dois tipos de inovação. A Radical, quando são definidos produtos ou processos totalmente novos, e a Incremental, em que há a melhoria ou aperfeiçoamentos de produtos e processos proporcionando diferencial competitivo (MBC, 2008). O design pode estar em ambos os tipos.

Inovação e design são termos que muitas vezes são entendidos como sendo complementares, associados ao sucesso e ao potencial competitivo das empresas. Para Mozota (2003) o design atua como a interface entre o consumidor, a sociedade como um todo e a companhia, sendo que sua função se torna ampliar o espaço externo para a inovação.

Segundo Roda e Krucken (2004, p. 03), é da gestão de design a (...) “responsabilidade de conceber produtos que incorporem os objetivos da empresa,

satisfaçam o consumidor e apresentem-se competitivos no mercado, dentro do tempo previsto e de acordo com os recursos disponibilizados”.

Para Câmara at al (2007) a sustentação e capacidade de competir das empresas, em médio e longo prazo, dependem cada vez mais, do processo de inovação, e conseqüentemente, do seu gerenciamento. Com base nesta abordagem, o design não pode ser visto somente como uma ferramenta estética, é uma ferramenta para a inovação, para a competitividade e para a estruturação das suas marcas.

Mozota (2003), complementa dizendo que o design é uma ferramenta de gestão que cria diferenciação, não é mais visto como apenas uma atividade formal, mas sim criativa integrada na gestão de inovação, gestão de idéias e gestão de pesquisa e desenvolvimento.

Assim o design cria valor na gestão da inovação, pois participa da melhoria da qualidade processo de desenvolvimento de novos produtos, na definição da estratégia do produto e na qualidade do mix de novos produtos.

Para Câmara at al (2007, p. 6) inovar significa adotar novas idéias e utilizar novas maneiras para se fazer as coisas. Ainda segundo o autor, na relação da inovação com a estratégia: “a inovação em estratégias é a adoção de novas idéias ou de um comportamento novo pela organização”.

Mozota (2003) também compreende que a inovação começa pelas idéias que passa a ser inovação quando é integrada com sucesso na estratégia da empresa. A idéia não é um simples fato, ela é um processo que se inicia com a existência de um problema ou um recurso a ser explorado.

Justamente pelo fato de a inovação ter início na idéia é que o termo anda bastante associado ao design, pela capacidade criativa do profissional. Um processo que inicia pela construção da idéia numa convergência entre o problema e o recurso disponível e passa pela formalização de um conceito de forma a poder comunicar a idéia. O conceito é a representação intelectual de um artefato, ele é criado para representar os benefícios do consumidor e também para facilitar o trabalho conjunto dos inovadores para a projeção de produtos coerentes (MOZOTA, 2003).

Nesse sentido, a integração do consumidor no processo de design vem sendo uma estratégia bastante utilizada no modelo de gestão de desenvolvimento de produtos centrado no consumidor (KISTMANN, 2001)<sup>1</sup>.

A busca pela inovação se dá entre outros casos, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas. Para Porter (2006), a competitividade está relacionada com a flexibilidade das empresas em responder às mudanças do mercado e melhoria de desempenho, para isso deve nutrir algumas poucas competências básicas, para se manter a frente dos rivais.

Segundo Minuzzi; Perreira e Merino (2001, p. 51), “uma organização que almeje o sucesso e sua permanência estável no mercado, não pode prescindir do papel decisivo do Design como estratégia de competitividade, criando seu diferencial no mercado”.

Desta forma, inovação e competitividade passam a ser termos intimamente relacionados entre si e na maioria das vezes se comunicam diretamente com o design. Por esse motivo é que a gestão de design está relacionada com a gestão estratégica das empresas.

#### 2.2.1.1.2 Diferenciação e Segmentação

Outros dois termos bastante utilizados no universo gerencial são: diferenciação e concorrência.

A maior parte das empresas busca se diferenciar através da segmentação de mercado. Para Christensen e Reynor (2003), os segmentos de mercado possibilitam ao empresário teorizar que produtos se conectarão aos consumidores.

A segmentação se dá na identificação de grupos de consumidores que sejam bastante semelhantes, a ponto de serem atraídos para os mesmos produtos e serviços. Tradicionalmente os profissionais de marketing segmentam o mercado por produto, por nível de preço e pelas características demográficas ou psicológicas dos consumidores (CHRISTENSEN; REYNOR, 2003).

---

<sup>1</sup> Cabe aqui uma observação. Nesta pesquisa, utiliza-se a definição do Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa para os termos: Cliente, aquele que compra, freguês. Consumidor, que consome, aquele que compra para gastar em uso próprio. Usuário, aquele que usa ou desfruta de algo coletivo.

Contudo, o autor acredita que a segmentação, baseada nos atributos dos produtos e dos consumidores não sejam atualmente capazes de contribuir para o sucesso de um produto. Ele afirma que a categorização por circunstância seria mais efetiva. As circunstâncias em que os consumidores efetuam compras, são constituídas por dimensões funcionais, emocionais e sociais, ou seja, a unidade crítica de análise é a circunstância de compra e não o próprio consumidor.

Sob foco parecido se apresenta o Marketing Experiencial. Para Schmitt (2002), enquanto o marketing tradicional é focado no C&B (Características e Benefícios) dos produtos, o marketing experimental tem foco na experiência do consumidor. Baseia-se nos MEE's Módulos Experimentais Estratégicos (sentido, sentimento, pensamento, ação e identificação) que são seu fundamento estratégico, e nos Proex (Provedores de Experiência) que são as ferramentas táticas do marketing experiencial.

Dentro da proposta de diferenciação, o design, segundo Mozota (2003), tem um fundamental papel no marketing. Esse papel se dá pela diferenciação através do design, já que esse é um elemento que pode influenciar a percepção e a experiência do consumidor com o produto. O design influencia o comportamento do consumidor conforme a maneira com que esse percebe e interpreta a informação. O design convertido na forma do produto se traduz em cognição, emoção, mensagem e relacionamento.

Assim, quando olhamos um objeto uma imagem mental é gerada a partir de associações e memórias, que geram uma interpretação pessoal. Quando o consumidor não consegue diferenciar um produto no mercado, isso pode levar a uma descrença sobre os produtos e sua marca afeta a avaliação de qualidade, durabilidade e valor e afeta a interpretação funcional e estética da informação (MOZOTA, 2003).

Por outro lado, diferenciação é uma das principais estratégias para a superação da concorrência (PORTER, 2006). A diferenciação diante da concorrência pode se dar de diversas formas, mas é através da percepção do consumidor que esta se torna mais efetiva. A percepção ou experiência que o consumidor tem com o objeto, passa inevitavelmente pelo design.



### 2.2.1.1.3 Competência

A palavra competência tem como sinônimo de aptidão, capacidade, habilidade. No meio empresarial o termo “*core competence*”, que foi traduzido como Competência Central ou Competência Essencial, tem sido definida segundo Hamel e Prahalad (1995), como um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos consumidores. Nesse sentido, as Competências Essenciais são as capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos ou serviços por ela oferecidos, sendo que as competências mais valiosas, são justamente as que abrem as portas para possíveis mercados de produtos.

A competitividade já foi há algum tempo associada com a relação preço performance dos produtos. Contudo, com a globalização, os padrões de produção foram ficando cada vez mais similares. A partir daí, a competitividade passou a ser construída pela habilidade de produzir com baixo custo e rapidez, porém é através da competência central que se podem criar produtos ainda não previstos e assim sair na frente na competição pelo mercado. Ou seja, a vantagem está na capacidade dos gestores em perceber as habilidades e transformá-las em competências que fortalecem os negócios para as rápidas mudanças de oportunidades (HAMEL E PRAHALAD, 1990).

As competências essenciais transcendem um produto ou serviço específico. A duração das competências essenciais será maior do que a de qualquer produto ou serviço isolado, pois, diferentemente dos ativos físicos da empresa, quanto mais a competência é usada, mais é aprimorada (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Na definição das competências da empresa é importante saber diferenciar habilidades específicas com competências essenciais, para a qual a habilidade contribui. Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa ou unidade de médio porte, uma equipe de gerentes encontra quarenta, cinquenta ou mais competências, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias, e não as competências essenciais. (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Para Hamel e Prahalad (1990, 1995) 3 características identificam uma competência central:

1 - A competência central permite acessar uma ampla variedade de mercados, ela tem a capacidade de expansão, constituindo a base para a entrada em novos mercados de produtos.

2 – A competência central contribui significativamente para a percepção dos benefícios pelo consumidor no produto final. O fato de uma competência central ter uma valiosa contribuição para a percepção do valor pelo consumidor não significa que esta será facilmente compreendida pelo mesmo.

3 – Uma competência central deve ser difícil de um concorrente imitar. Um rival pode adquirir as tecnologias, mas será difícil copiar o padrão de coordenação interna e aprendizado. Para ser qualificada como competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única.

Desta forma, uma competência essencial pode ser compreendida como uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido para o consumidor ou para o custo. Embora todas as competências essenciais sejam fonte de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Nesse sentido, Mozota (2003) entende que o design pode ser, para muitas empresas atualmente, a competência central. Com base nas definições expostas acima, o design possui as 3 características que podem classificá-lo como competência: dá acesso a vários mercados, permite que o consumidor perceba os benefícios dos produtos e é difícil de ser imitado pelos competidores.

### 2.2.2 Gestão de design ao Nível Funcional

Nesse nível, segundo Mozota (2003), o design passa a ser entendido como um departamento independente dos outros da empresa, ganha autonomia e passa a fazer parte do sucesso da empresa.

O gestor de design é o responsável por organizar métodos de trabalho no departamento de design que tem o objetivo definir um modelo integrado de gestão da inovação. Definir esse modelo significa gerir junto, na gestão de design, o processo de comunicação e o processo de produção.

Em um nível tático, portanto, “a gestão de design sugere um ponto de vista ampliado, integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual” (CAMARA AT AL, 2007, p. 6).

Gerir o processo de produção e de comunicação envolve lidar com as diferentes formas em que o design é visto pelos outros setores da empresa. Para o setor de pesquisa e desenvolvimento design é tecnologia, para o setor de marketing é a interface com o consumidor/usuário. Nesse sentido, a atuação do design no nível tático como uma ação catalisadora (MOZOTA, 2003).

A estratégia refere-se a coisas importantes e táticas para os detalhes, algumas vezes, contudo, os detalhes transformam-se em questões estratégicas e aquilo que é estratégico para um pode ser tático para outro. Assim definir o que é estratégico e o que é tático depende de onde você está, posição, ponto de vista e quando você está, o que é tático hoje pode ser estratégico amanhã. O que define então é o contexto (MINZTBERG, 2006).

Para Quinn (2006, p. 30), as estratégias existem nas empresas em níveis, que vão do corporativo até o departamental e o que diferencia a estratégia da tática é a escala de ação ou a perspectiva do líder, ou seja, o que pode ser uma tática para o presidente pode ser uma estratégia para o diretor de marketing. Assim as táticas podem ocorrer em qualquer nível, contudo elas colaboram para o realinhamento das ações de curta duração, sendo adaptáveis para atingir metas específicas.

Na estrutura organizacional das empresas, o nível tático corresponde ao gerenciamento e à articulação interna, é aquele que permite que as estratégias sejam convertidas em ações operacionalizáveis.

Para Hammer (2002), para melhorar os resultados operacionais de uma empresa os executivos de vem encarar esta questão sob um aspecto maior, o do gerenciamento de processos. O gerenciamento de processos é uma ação estruturada para melhorar o desempenho que te como foco o projeto e a execução dos processos dentro de toda a empresa. Nesse sentido todas as atividades devem funcionar em conjunto estando articuladas num objetivo comum. dentro da empresa o processo começa desde o pedido até o recebimento do pagamento, integrando todas a áreas da empresa.

As vantagens de um gerenciamento de processo, segundo o autor, são:

- 1 – evita desperdícios de tempo e recursos;

2 – beneficia a empresa no sentido em que alinha todos para o mesmo objetivo

3 – possibilita visualizar o panorama para a reengenharia dos processos.

Para a gestão de design, o nível tático, como visto no item 3.2.2, corresponde ao gerenciamento do setor de design e da integração do mesmo com os outros setores da empresa. Contudo, por sua facilidade de visualização sistêmica, o designer tem condições de realizar o gerenciamento de processos como um todo na empresa. Esta abordagem dependerá da estratégia de mercado e da competência central da empresa.

### 2.2.3 Gestão de design ao nível operacional

A gestão de design a nível operacional está relacionada com o nível mais baixo na cadeia de decisão, ou seja, representa o fazer, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de marca e desenvolvimento de comunicação mercadológica e outros.

Segundo Câmara et al (2007, p 5), uma das funções da gestão de design deve atuar como “uma ferramenta que integre as funções operacionais do design desenvolvido em todos os setores da empresa, visando atingir os objetivos traçados e propiciar a percepção de uma imagem positiva”.

Gerir o design a nível operacional significa também gerir o desenvolvimento de produtos. Diferentes métodos e técnicas de projeto são ferramentas utilizadas pelos designers no desenvolvimento de produtos (BAXTER, 1998).

Nesse nível cabem também outras ações conforme os objetivos do negócio. Se o objetivo da empresa é aumentar a fatia de mercado, o design atuará no desenvolvimento de página web e no design de embalagens. Se o objetivo é diversificar em um novo mercado, o design atuará no desenvolvimento de produto e a extensão da marca (KISTMANN, 2001).

#### 2.2.3.1 O operacional

Porter (2006), faz uma diferenciação importante entre eficácia operacional e estratégia. Para o autor, eficácia operacional e estratégia são fundamentais para o alcance da meta primária das empresas: ter um desempenho superior. Nesse

sentido, eficácia operacional significa desempenhar atividades similares *melhor* do que os rivais. Eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência. São práticas como redução de defeitos em produtos ou desenvolvimento de melhores produtos mais rapidamente, por exemplo. O posicionamento estratégico, no entanto, significa desempenhar atividades *diferentes* ou de *maneira diferente* dos rivais.

Com a melhoria operacional os rivais tendem a sempre em algum momento se equipararem, o que não gera um diferencial competitivo para nenhum deles. Assim, concorrência apenas baseada em eficácia operacional é destrutiva para ambos os concorrentes, pois geram atributos que são frágeis e facilmente imitados (PORTER, 2006).

Na estrutura da empresas, o nível operacional se relaciona com o processo em si, com a ação e a execução.

Diversos motivos podem desencadear a ação do design na empresa. O quadro a seguir mostra o motivo desencadeador e a demanda de design gerada por ele segundo Mozota (2003):

Objetivo do negócio	Demanda para o design
Iniciar uma empresa	Logo
Ser um líder em design	Design global
Lançar um novo produto ou loja	Desenvolvimento de conceito e Desenvolvimento de Novos Produtos
Lançar uma marca	Desenvolvimento do nome e design gráfico
Melhor a participação no mercado	Desenvolvimento web e design de embalagens
Reconquistar uma fatia do mercado	redesign
Diversificar num novo mercado	Design de produto ou extensão da marca
Melhor a política de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Desenvolvimento de conceito

QUADRO 4 – Geradores de demanda para o design

FONTE: MOZOTA (2003)

Nesse sentido, a coluna de demanda para o design, praticamente resume as ações a nível operacional realizadas pelo designer numa empresa. Cada empresa, contudo terá necessidades que definirão nas particularidades outras possibilidades e atuação.

A seguir serão abordadas as diferenciações quanto à inserção do design em micro e pequenas empresas. É importante saber se há abordagens diferenciadas para esse tipo de empresa, o que pode facilitar no trabalho com o artesão.

## 2.3 DISCUSSÃO

Neste capítulo buscou-se trazer informação sobre o amplo tema da gestão design. Foi possível verificar que existe uma competência do designer em atuar de forma mais ampla no sentido de permitir uma ação integrada do design em todos os níveis da estrutura da empresa, bem como do modelo administrativo que utiliza.

A classificação mais aceita atualmente sobre a atuação da gestão de design é nos níveis estratégico, funcional e operacional. Cada um desses níveis demanda do designer uma ação diferenciada, seja ela como valor diferenciador, coordenador ou transformador (MARTINS, 2004; MOZOTA, 2003).

Na pesquisa sobre inovação e competitividade, viu-se que o design atua como fator de melhoria da competitividade das empresas que muitas vezes isso se dá pela inovação e diferenciação.

Verificou-se que a diferenciação, que por muito tempo foi feita por atributos do produto e do consumidor hoje é baseada na experiência do consumo, o uso propriamente dito relacionado à emoção e na circunstância da compra.

Esta diferenciação tem permitido potencializar a concorrência. Contudo, é através do enfoque nas competências da empresa é que se pode realmente contar com um diferencial competitivo. A competência central diferentemente de outras formas de diferenciação que teoricamente não pode ser copiada, ela permite que a expansão dos negócios e a diferenciação pelo consumidor (MOZOTA, 2003).

É importante ressaltar que o design, cada vez mais, vem sendo usado como competência central de muitas empresas, na definição das suas estratégias de atuação no mercado. Como estratégia também a identidade e a cultura empresarial vem sendo bastante enfocada. A tática e o operacional complementam os conceitos relacionados à gestão, em todos os níveis.

A figura a seguir apresenta uma esquematização dos níveis de gestão de design e sua aproximação com conceitos retirados do texto.

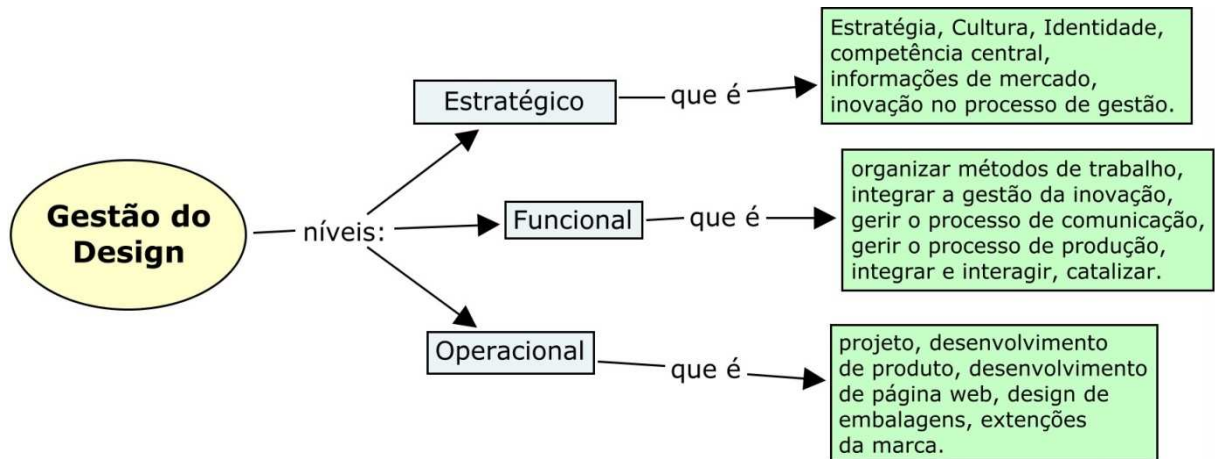


FIGURA 6 – Esquema níveis de gestão de design e conceitos relacionados.  
 FONTE: O Autor

No capítulo a seguir, é apresentada a revisão bibliográfica a respeito do artesanato como parte do corpo teórico deste trabalho.

### 3 O ARTESANATO E O DESIGN

Este capítulo aborda o tema do artesanato como parte do referencial teórico da pesquisa aqui proposta. Diante das diversas conotações e abordagens para o tema, inicialmente serão apresentadas as definições e classificações atribuídas ao artesanato sob diferentes pontos de vista. O texto foi estruturado em quatro tópicos: o artesanato é compreendido como um modo de produção e de trabalho; o artesanato é discutido sob o ponto de vista antropológico da cultura; o artesanato é discutido como forma de consumo; e finalmente como projeto, em uma aproximação com o design.

#### 3.1 DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES PARA O ARTESANATO

Atualmente diversos autores e entidades têm tentado criar classificações para as diferentes tipologias de artesanato, com o intuito de facilitar o entendimento desse complexo universo. Criando separações, classificações, definindo características e conceitos têm se buscado direcionar as ações junto aos artesãos, principalmente quando se trata de entidades de fomento ao artesanato, possibilitando assim respeitar as particularidades de cada uma das diversas fontes.

Contudo, essas classificações em alguns casos geram diferenciações que via de regra não refletem a realidade do artesanato, o qual, dificilmente, é só isso ou aquilo. O limiar entre as tipologias é bastante sutil e quase sempre o artesão, dependendo do ponto de vista pode estar classificado em diferentes tipos, como se pode observar adiante.

##### 3.1.1 O Modo de produção artesanal

Para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, os produtos artesanais são produzidos por artesãos, seja totalmente a mão ou com a ajuda de ferramentas manuais incluindo meios mecânicos, sempre que a contribuição manual direta do artesão seja o componente mais importante do produto acabado. (UNESCO, 1997). Produz-se sem limitação no que se refere à quantidade e utilizando matérias primas procedentes de recursos sustentáveis. A natureza especial dos produtos artesanais se baseia em suas



características distintas, que podem ser utilitárias, estéticas, artísticas, criativas, vinculadas a cultura, decorativas, funcionais, tradicionais, simbólicas e significativas religiosa e socialmente. Essa definição apresenta uma série de relações, a primeira delas diz respeito ao fazer manual, que deve ser prioritário no produto artesanal. A definição refere-se ainda ao fato de o volume de peças produzidas não ser relevante para classificação do mesmo como artesanato. Contudo, determina a utilização de recursos sustentáveis.

Já para a *Artesanias de Colômbia* (2007), entidade que tem uma atuação bem sucedida de comercialização na América Latina, o artesanato é a atividade de produção de bens que se realiza através das especialidades que dizem respeito aos ofícios e que se realizam com predomínio da energia humana de trabalho, física e mental, complementada geralmente por ferramentas e máquinas relativamente simples; condicionada pelo meio ambiente físico (fator de delimitação de espaços) e pelo desenvolvimento histórico (fator delimitação sociocultural no tempo).

A definição acima chama atenção para dois fatores fundamentais para a diferenciação do artesanato: os fatores socioculturais e o desenvolvimento histórico. Esses fatores condicionam a maneira com que o artesanato se manifesta em distintos lugares.

Maldonado (2002) baseia-se na definição de Porfírio Martínez Peñaloza (1981 apud MALDONADO, 2002) que entende que artesanato é a mesma coisa que arte popular é considera-o atividade manual, na qual a aplicação de uma tecnologia tradicional agrega a um objeto de uso decorativo um elemento de beleza e expressão artística, também de caráter tradicional. Tais objetos podem ter uma finalidade utilitária, artística, cerimonial, de status ou meramente estética, estreitamente ligadas às formas de vida; por esta razão traduzem de algum modo o âmbito social em que se produzem e para o qual estão destinados.

Para o SEBRAE (2004, p. 21), artesanato “é toda atividade produtiva que resulte em objetos e artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, qualidade e criatividade”.

No Termo de Referência para o Artesanato do SEBRAE (2004) há uma classificação, contudo, que distingue o artesanato da arte popular e dos trabalhos Manuais (manualidades) tendo como base o grau de “cultura” agregada. Segundo esse critério na manualidade não haveria uma preocupação com a questão cultural,

enquanto que no artesanato já necessariamente haveria uma cultura agregada e na arte popular seria a forma em que haveria a ascensão do artesanato à categoria de arte, mas num intermediário que fica acima do artesanato e abaixo da arte erudita num grau de reconhecimento (SEBRAE, 2004).

Dentro da denominação “artesanato” existem ainda classificações em que alguns autores e entidades dão maior importância ao artesanato chamado de tradicional (SAMPAIO, 2005). Nesse caso, o artesanato não tradicional, passa a ter menor valor já que não traz em si um saber apoiado na tradição, que é passado de geração em geração.

Outros autores, no entanto, acreditam que todo processo de produção feito manualmente e com a aplicação de alguma criatividade é artesanato (LIMA, 2007), não fazendo distinção entre artesanato tradicional e não tradicional.

A seguir apresenta-se no quadro 5, uma condensação de algumas das diversas possibilidades de classificação, sendo consideradas as mais completas e melhor estruturadas.

Autor	Classificação	Definição
SEBRAE, (2004)	Artesanato Indígena	Produtos fruto das tradições das nações indígenas, confeccionados pelos próprios índios
	Artesanato Tradicional	Artefatos incorporados à vida cotidiana de uma comunidade proveniente de suas tradições e expressões culturais. Os conhecimentos são herdados através das gerações garantindo a sua sobrevivência. Seus valores culturais provem do fato de fazer parte da história do grupo e de estar incorporado a sua realidade.
	Artesanato de Referências Culturais	São os produtos que tem como referencial a cultura da região onde são feitos. É geralmente resultado da intervenção de designers e artistas tentando-se preservar os traços da identidade local
	Artesanato Conceitual	Realizado dentro de uma proposta urbana, visa caracterizar estilos de vida e afinidades culturais. É caracterizado pela inovação e utilização de conceitos ecológicos e naturalistas.
ARTESANAIS DE COLOMBIA (2008)	Artesanato Indígena	Produção de Bens úteis, ritualísticos e estéticos condicionado diretamente pelos meios físico e social. Constitui expressão material da cultura de comunidades com unidade étnica e relativamente fechadas. É elaborada para satisfazer necessidades sociais e integra com a atividade prática os conceitos de arte e funcionalidade. Materializa os conhecimentos da comunidade sobre o potencial de cada recurso do entorno geográfico, conhecimento que é transmitido diretamente através das gerações.

	Artesanato Tradicional Popular	Produção de objetos úteis e al mesmo tempo estéticos realizados de forma anônima por determinado povo que exhibe um completo domínio de materiais geralmente provenientes do meio ambiente da comunidade. Atividade realizada como um ofício especializado, transmitido de geração para geração, e constitui expressão fundamental da cultura com as quais se identificam, principalmente, as comunidades mestiças e negras e cujas tradições estão constituídas a partir das populações americanas e africanas, influenciadas e caracterizadas em diferentes graus de interação cultural com a visão de mundo dos imigrantes europeus.
	Artesanato Contemporâneo ou Neoartesanato	Produção de objetos úteis e estéticos a partir do conhecimento de ofícios e nos quais os processos se materializam em elementos técnicos e formais, procedentes de diferentes contextos sócio-culturais e de níveis tecnológicos e econômicos. Culturalmente, tem uma característica de transição entre a tecnologia moderna e/ou a aplicação de princípios estéticos de tendência universal e/ou acadêmicos, e destaca a criatividade individual expressa pela qualidade e originalidade de estilo.
PROGRAMA DE ARTESANATO PARANAENSE (PARANÁ, 1994)	Artesanato Popular	Obra feita a mão, baseada em motivos tradicionais e que transmite, de geração a geração, com a utilização da matéria prima regional
	Artesanato Artístico	Expressa de alguma maneira o sentimento estético individual de um autor com forte presença do imaginário e de caráter utilitário
	Artesanato utilitário	Produz artigos sem caracterização artística, de uso cotidiano na comunidade.
	Trabalhos Manuais	Objetos confeccionados a partir de materiais diversos. Geralmente obedecem a receita ou moldes e são facilmente copiados. Podem ser utilitários ou decorativos. (Ex. peças em crochê, pintura em tecido, etc).
	Industrianato	Objetos cuja matéria prima é industrializada e sua produção é feita em série, utilizando, na maioria das vezes, moldes, formas ou máquinas. A criação pode ser direcionada por ondas temporárias de consumo. Sua cópia pode ser praticada, por não possuir identidade que garanta sua originalidade. Podem ser utilitários ou decorativos. (Ex.: pratos, bonecas)
MALDONADO,(2002)	Manualidade	Como sugere o termo, não tem nenhum significado a mais que a habilidade manual e o bom gosto do executor.
	Artesanato	Peças que cumprem com o feito a mão mas com ajuda de ferramentas mais sofisticadas, seus valores estão em significados novos baseados geralmente pelas tendências da arte, ou da moda ou pro expressões plásticas de designers e artistas contemporâneos. Chamada também de Neoartesanato.
	Artesanato Tradicional	Aquele que cumpre com o modo de produção feito a mão e tem além disso, seus valores baseados nas características da arte popular pois conservam materiais e tecnologias tradicionais; refletem o universo do autor ou de sua região, ou seja, sua maneira particular de ver o mundo que os rodeia, seu sistema de vida e sua história

	Artesanato Folclórico	Chamado freqüentemente de a grande arte popular, são as que mantêm a tecnologia tradicional no seu nível máximo e conservam também todos os significados espirituais e emocionais baseados em um acervo folclórico. Esses são geralmente objetos com fins ritualísticos.
--	-----------------------	--

QUADRO 5 – Tipos de artesanatos e suas classificações

FONTE: O autor

NOTA: Compilação de informações de ARTESANAIS DE COLOMBIA (2007), MALDONADO (2002), PARANÁ (1994), SEBRAE (2004).

Diante dessas classificações pode-se observar que mesmo com diferentes denominações uma boa parte das características se repetem entre os autores. O quadro a seguir apresenta uma comparação entre as quatro referências apresentadas no quadro anterior, apontando onde se repetem.

	SEBRAE, (2004)	Artesanias de Colômbia (2008)	Programa de Artesanato paranaense (PARANÁ, 1994)	Maldonado (2002)
Artesanato Indígena	X	X		
Artesanato Tradicional /popular	X	X	X	X
Artesanato de Referências Culturais	X			
Artesanato Conceitual	X			
Artesanato Contemporâneo ou Neoartesanato		X		X
Artesanato Artístico			X	
Artesanato utilitário			X	
Trabalhos Manuais			X	
Industrianato			X	
Artesanato Folclórico				X

QUADRO 6 – Comparativo entre as classificações do artesanato

FONTE: O autor

Tomando como base as quatro formas de se contextualizar o artesanato apresentada nesta pesquisa (modo de produção, consumo, projeto e cultura) e as definições apresentadas no quadro 5, foram retiradas palavras-chave que possibilitam fazer uma relação entre elas de forma mais simplificada, conforme apresentada a seguir.

	UNESCO	ARTESANAIS DE COLOMBIA (2007)	MALDONADO	SEBRAE
Modo de Produção	Feito a mão; Ferramentas manuais.	Ofício; Energia humana; Produção de bens; Trabalho físico.	Atividade manual.	Habilidade; Destreza; Meios tradicionais, Atividade produtiva.
Consumo	Sem limitação em quantidade; Utilizando recursos sustentáveis;	Meio Físico	Formas de vida; para o qual é destinado.	Objetos; Artefatos.
Cultura	Tradicional; Simbólica; Significativas religiosa e socialmente.	Desenvolvimento histórico.	Tradução do âmbito social; Caráter tradicional	Cultura agregada
Projeto	Características distintas; Utilitária, estética, artística, criativa, decorativa, funcional,	Trabalho mental.	Beleza; Expressão; Função Utilitária, artística, cerimonial, de status ou estética; Objeto decorativo;	Qualidade; Criatividade.

QUADRO 7 – Palavras-chave para o artesanato

FONTE: O autor

A seguir são apresentadas as quatro possibilidades de entendimento para o artesanato adotado por este trabalho, iniciando pelo artesanato como trabalho ou modo de produção.

### 3.2 ARTESANTO COMO TRABALHO E/OU MODO DE PRODUÇÃO

Conforme observado, uma das possíveis abordagens para o artesanato é entendê-lo como um processo de produção manual, com o qual insumos são transformados em produtos. Esse processo manual se constitui, na realidade, como o trabalho do artesão. Segundo Marx (1996, p. 282), para realização do trabalho, o trabalhador movimenta as “(...) forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida”.

Assim, os meios de trabalho, são as ferramentas, maquinarias e edifícios, ou seja, tudo que se torna meio pelo qual se pode exercer o trabalho. Para ele, são através dos meios de trabalho que se definem os estágios de desenvolvimento econômico da humanidade.

Não é o que se faz, mas como, com que meios de trabalho se faz, é o que distingue as épocas econômicas. Os meios de trabalho não são só medidores do grau de desenvolvimento da força de trabalho

humana, mas também indicadores das condições sociais nas quais se trabalha. (MARX, 1996, p 284).

Os meios de trabalho dos artesãos são constituídos por ferramentas e máquinas simples, mas seu principal diferencial produtivo está na habilidade manual com que utiliza esses meios para a obtenção do produto artesanal. Nesse sentido:

O trabalho se uniu com seu objetivo. O trabalho está objetivado e o objeto trabalhado. O que do lado do trabalhador aparecia na forma de mobilidade aparece agora como propriedade imóvel na forma do ser, do lado do produto. Ele fiou e o produto é um fio. (MARX, 1996, p. 285).

O ser humano tem, em grande parte, sua origem associada a sua capacidade física e mental de transformação de seu entorno.

Nas cavernas humanas mais antigas encontramos instrumentos de pedra e armas de pedra. Ao lado da pedra, madeira, osso e conchas trabalhados, o animal domesticado e, portanto, já modificado por trabalho, desempenha no início da história humana o papel principal como meio de trabalho. O uso e a criação de meios de trabalho, embora existam em germe em certas espécies de animais, caracterizam o processo de trabalho especificamente humano (...). (Marx, 1996, p. 284).

Nesse contexto, o artesanato confunde-se com a origem da atividade humana, sua evolução histórica, sob o ponto de vista do trabalho será apresentada a seguir.

### 3.2.1 Evolução histórica do artesanato como trabalho e/ou meio de produção

Se a capacidade de criar meios de trabalho define a evolução humana, segundo Marx (1996), ela acontece durante um longo tempo pela produção artesanal. Durante mais de dez séculos da era cristã, e muitos outros séculos antes disto, todos os utensílios, ferramentas e demais objetos foram produzidos artesanalmente. Não havia, nesse período a definição de artesanato, ou objeto artesanal, já que não existiam outras formas de produção (CASTELLS, 2000).

Segundo Rugiu, (1998), nesta evolução dos meios de trabalho, com o desenvolvimento das cidades, no século XII aproximadamente, os artesãos passaram a constituir corporações de ofícios. Estas corporações garantiam a proteção dos conhecimentos técnicos, e de certa forma “mágicos”, dos mestres que

eram transmitidos aos seus discípulos em longos anos de aprendizado em suas oficinas.

As corporações de ofícios propiciavam de certa forma a regulamentação das atividades dos artesãos. Só poderia praticar os ofícios aqueles que fossem Mestres após serem doutrinados nas oficinas de outros mestres e assim pertencerem à corporação daquele ofício (ibid).

Esta estrutura formativa garantia a transmissão do conhecimento e a formação dos artesãos como profissional. O artesão tinha determinado *status* na sociedade da época, ele era reconhecido e respeitado. A partir do século XIV iniciava-se a decadência desta forma de organização funcional, com total supressão no século XVIII (ibid).

Ainda segundo Rugiu (1998), se antes o intelectual da cidade não diferenciava a própria consciência de status e as próprias expectativas daquelas de um artesão, se considerava as artes liberais por ele praticadas ao mesmo nível das artes mecânicas ou das *Ars mercatorum*, e vice e versa, hoje é então pacífico que existe uma hierarquia precisa que afasta em medida irrecuperável as Artes nobres das Artes 'ignóbeis', e no interior desta última submete o artesão ao mercador.

Além desta mudança no papel desempenhado pelos artesãos dentro da sociedade da época houve, uma mudança também na estrutura mercantil. Os artesãos passaram a receber encomendas de mercadores ou de sub-empregadas, nesse caso, quando um artesão recebia uma encomenda e a terceirizava com outro artesão (ibid).

Para Denis (2000) a decadência das corporações de ofícios teve um papel determinante para o sucesso da industrialização.

O declínio do poder político das Guildas de artesãos (corporações de ofícios) foi um fator imprescindível, pois a extrema divisão de tarefas característica do trabalho industrial só foi possível devido ao dismantelamento sistemático das tradições habilitações e privilégios que protegiam o artesão livre. (DENIS, 2000, p. 26).

Assim:

Na impossibilidade de fazer frente à forte antecipação do capital, o artesão ficava sob o domínio do comerciante, que lhe antecipava a matéria prima e lhe comprava toda a produção. Os artesãos se transformaram em trabalhadores dependentes (...). (PARANÁ, 1994, p. 11).

Ou seja, com o fim das corporações de ofícios o artesão livre, como denomina Denis (2000), passa a ser um trabalhador dependente. Esse distanciamento do consumidor e certa dependência que passa a existir na relação com o mercador se apresentam como uma ruptura no padrão histórico de independência que o artesão tinha até então.

Com a revolução industrial o artesão passa então, a partir da segunda metade do sec. XVII, a ser o trabalhador das fábricas, que prezam mais pela quantidade que pela qualidade em si. (RUGIU, 1998, PARANÁ, 1994).

Das mudanças profundas que tem acontecido com a humanidade que se merece a qualificação de revolução, a industrial é uma das que mais se justifica. A Introdução de uma grande escala de novas fontes de energia, inovações tecnológicas aplicadas à produção e ao transporte, incorporação de novos materiais geraram profundas modificações nas formas de vida individuais e coletivas. (GONZALEZ, 2002, p. 6).

A partir desta evolução, Saviani (in RUGIU, 1998) estruturou 4 fases que sintetizam a predominância de cada forma de produção em sua época histórica, são eles:

- Sistema Familiar, em que o trabalho e a produção eram de instrumentos e utensílios, necessários à subsistência no campo e produzidos para a própria família.

- Sistema das Corporações, em que o mestre artesão passa a viver e trabalhar na cidade onde comercializa seus produtos para o mercado local. Ele detém todos os recursos para a produção (matéria prima, ferramentas e conhecimento) e vende diretamente ao comprador o que produz.

- Sistema Doméstico, quando o processo produtivo não é alterado, e ainda o artesão mantém a propriedade das ferramentas de trabalho, atuando na sua própria casa, no entanto, já conta com ajudantes e passa a adquirir a matéria prima de outros. Nesse sistema já se pode verificar uma importante mudança, aos poucos o artesão passa a vender seu esforço de trabalho, ele não é mais independente, seus mercados são maiores, contudo mais instáveis.

- Sistema Fabril, quando o trabalhador perde totalmente sua independência, não detém mais os instrumentos de trabalho e deixa, aos poucos, de conhecer todo o processo de produção.

A figura abaixo, apresenta a evolução da produção humana, conforme acima citado, e situa visualmente no tempo cada sistema com sua dominância na produção, de modo ilustrativo.



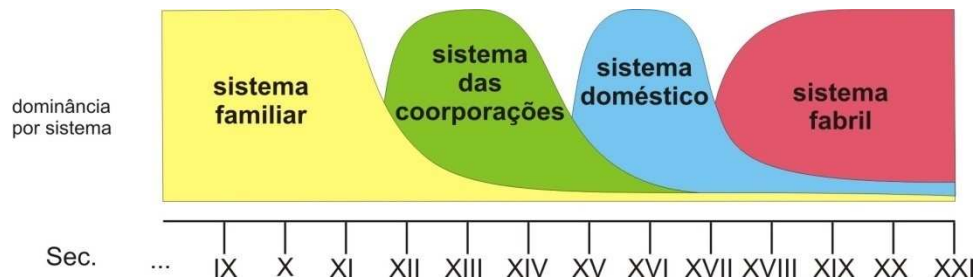


FIGURA 7 – A evolução da produção humana segundo Saviani.

FONTE: O autor

NOTA: Representação gráfica confeccionada a partir de SAVIANI in RUGIU (1998).

Para Castells (2000), os modos de produção se diferenciam entre, artesanal, manufatureiro e industrial. Esta estrutura tem sido bastante utilizada por diversos autores e se baseia na tecnologia empregada e no sistema econômico da época, além das relações de trabalho que são consequência da evolução tecnológica.

Foi a partir do Sec. XV que a produção tipicamente artesanal passa a ser manufatureira, ou seja, inicia-se a divisão do trabalho artesanal, mas o emprego de maquinário ainda é restrito no processo de produção. Com a revolução industrial, no século XVIII, a produção passa a ser mecanizada e o trabalho seriado, chegando ao que hoje é chamado de pós-industrialismo (CASTELLS, 2000).

A figura apresentada abaixo, mostra, de modo ilustrativo, através dos séculos a predominância de cada tipo de produção.

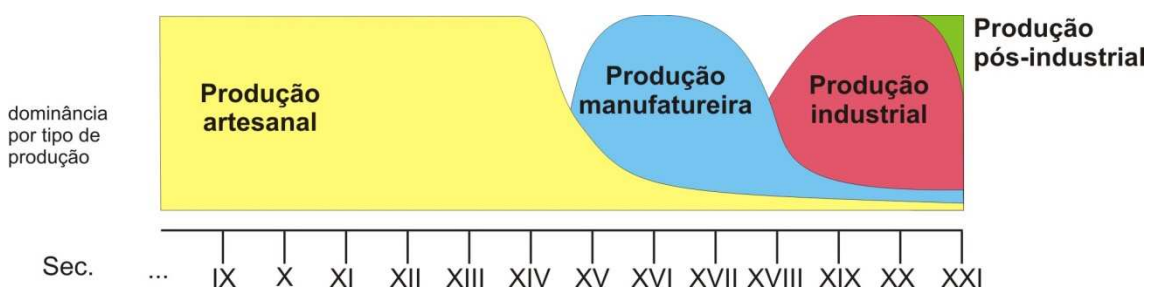


FIGURA 8 – Tipos de produção através dos tempos

FONTE: O Autor

NOTA: Representação gráfica confeccionada a partir de CASTELLS (2000)

Nas duas classificações apresentadas, é possível perceber que mesmo com a industrialização, a produção feita de forma artesanal (sem considerar as demais, pois não fazem parte do escopo desta pesquisa), nunca deixou de existir.

Paralelamente, e de forma persistente, foram mantidos tipos de produção artesanal, mobilizando pessoas e grupos que não conseguiram ou que decidiram não escalar os muros das unidades empresariais que acenavam com as vantagens do emprego formal. (Marinho, 2007, p 02).

Marinho (ibid), complementa dizendo que tem havido um grande investimento e divulgação do artesanato, sendo esse adotado como uma estratégia de promoção da inclusão e da implantação dos direitos de cidadania para muitas pessoas atualmente.

### 3.2.2 O artesanato como trabalho e/ou modo de produção no Brasil

No Brasil a evolução dos sistemas de produção não segue os esquemas apresentados anteriormente, já que o país foi incorporado a Portugal quando o sistema das corporações já se encontrava em franco declínio. Segundo Saviani (in RUGIU, 1998, p. 01), “a própria descoberta do Brasil, assim como das demais terras do ‘Novo Mundo’ se insere na expansão do comércio cujo desenvolvimento irá tornar inviável o sistema das corporações”.

Segundo o autor, o desenvolvimento da manufatura também foi dificultado pelas restrições impostas por Portugal. A efetiva industrialização brasileira só se deu a partir do século XX. Isso significa que, o parque manufatureiro do Brasil já se implantou na forma de grande indústria. Não evoluiu, sobre a base do desenvolvimento prévio do artesanato (ibid).

O artesanato tradicional no Brasil tem origem então nas tradições indígenas e africanas, bem como nas outras culturas trazidas por colonizadores e imigrantes de diferentes locais do mundo (RUGIU, 1998).

Contudo, a multiplicidade de formas de artesanato encontradas atualmente no Brasil é resultado de um processo de desenvolvimento do capitalismo que evidenciou as diferenças sociais e a exclusão do trabalhador do mercado formal. Segundo Mendes e Queluz (2005):

o artesanato vem sendo utilizado como uma estratégia para manter o equilíbrio do sistema capitalista, alocando no setor artesanal milhares de cidadãos excluídos do mercado formal, que foram marginalizados no processo de desenvolvimento por não se inserirem nas novas relações de produção e do mundo globalizado. (QUELUZ, 2005, p. 59)

Para Marinho (2007):

na atualidade, as necessidades econômicas têm induzido o crescimento do número de pessoas que vivem do artesanato. Despojados dos seus meios de produção, como a terra, subsistem confeccionando objetos muitas vezes desprovidos de valor estético ou econômico, mas que suprem, ainda que de maneira precária, suas necessidades materiais e existenciais. (MARINHO, 2007, p. 05).

Assim, os artesãos atualmente encontram na atividade artesanal uma alternativa ao desemprego (MEDES e QUELUZ, 2005; MARINHO, 2007).

Segundo Barroso Neto (1999, p. 02) “o artesanato passa a ser, para muitos políticos, uma opção estratégica para reduzir a pressão social causada pelo desemprego”. O trabalhador se torna artesão num processo contrário ao que historicamente acontecia, por tradição ou opção, o que acarreta a necessidade de formação e qualificação profissional, de desenvolvimento da capacidade criativa e domínio do processo total de produção e comercialização, que foi suprimido historicamente pelo sistema produtivo fabril.

No entanto, se o artesão que tinha na época das corporações uma formação no artesanato realizada dentro das oficinas por mestres garantia a total qualificação do artesão e a transmissão dos conhecimentos, hoje com a inversão, migração do trabalhador para o artesanato, essa formação passa a ser deficitária, acarretando uma baixa qualidade do produto, comparativamente, e uma longa trajetória para que o artesão, através da experiência domine sua atividade (MARINHO, 2007; RUGIU, 1998; BARROSO NETO, 1999).

### 3.3 ARTESANATO COMO MANIFESTAÇÃO CULTURAL

O objetivo deste tópico é abordar o tema do artesanato como uma, dentre várias, formas de manifestação da cultura.

Cultura é uma palavra vinda do verbo *colere*, que significava cultivar, cuidado com as plantas e animais e tudo que se relacionava com a terra (CHAUÍ, 1986). Segundo Chauí (1986) foi a partir do século XVIII que o termo Cultura passou a articular-se com o termo civilização ora de forma positiva ora negativamente. O termo civilização, por sua vez deriva-se do latim *cives* e *civitas*, referindo-se ao civil com a conotação de homem educado, polido, e também referindo-se à ordem social. Nesse sentido, o termo passa a ser utilizado como medida de civilização, grau de desenvolvimento e progresso.

Porém, a definição de cultura hoje é discutida por diversos autores de várias áreas do conhecimento de modo amplo. Segundo Chauí (1986) a cultura está no campo simbólico e material das atividades humanas, sendo estudada por áreas como a etnografia, a etnologia, a antropologia e a filosofia. No trabalho com a questão artesanal, a abordagem utilizada para a cultura é a da antropologia, conforme a maioria dos autores utiliza. (MENDES E QUELUZ, 2005).

A partir da visão da antropologia definiu cultura como sendo :

(...) a produção de fenômenos que contribuem, mediante a representação ou re-elaboração simbólica das estruturas materiais, para a compreensão, reprodução ou transformação do sistema social, ou seja, a cultura diz respeito a todas as práticas e instituições dedicadas à administração, renovação e reestruturação do sentido. (CANCLINI, 1982, p. 29).

Complementa esta definição de forma a tornar mais fácil o entendimento, dizendo que se pode entender cultura como um tipo particular de atividade produtiva que tem a finalidade de compreender, reproduzir e transformar a estrutura social, assim como brigar pela hegemonia. Nesse sentido, a cultura encontrada no artesanato é considerada de forma geral a resultante da reprodução do contexto social e da realidade do povo, ou seja, é uma cultura popular.

Para Chauí (1986) Cultura Popular é uma forma de expressão dos dominados, tanto quando a cultura dominante é aceita e transformada, quanto é recusada e afastada. Esta manifestação acontece no interior da mesma sociedade de todos, mas ganha sentidos distintos em cada classe social.

Canclini (1982) entende que utilizar o termo Culturas Populares é mais adequado que Cultura Popular. Ainda segundo o autor:

as Culturas Populares (...) se constituem por um processo de apropriação desigual dos bens econômicos e culturais de uma nação ou etnia por parte de seus setores subalternos, e pela compreensão, reprodução e transformação real e simbólica, das condições gerais e específicas do trabalho e da vida. (CANCLINI, 1982, p. 42).

A partir desta definição, o autor afirma que a cultura “erudita” não é incorporada pela grande população. Isso faz com que essa população crie a partir da sua realidade, trabalho e vida, sua representação simbólica, compondo uma cultura própria do povo.

Contudo,

a cultura popular não deve ser entendida como a ‘expressão’ da personalidade de um povo, à maneira do idealismo, porque tal personalidade não existe como uma entidade *a priori*, metafísica, e

sim como um produto de interação das relações sociais. Tampouco a Cultura popular é um conjunto de tradições ou de essências idéias, preservadas de modo etéreo: se toda cultura surge, como vimos, a partir das condições materiais da vida e nelas está arraigada, torna-se ainda mais fácil comprovarmos esta afirmação nas classes populares, onde as canções, as crenças e as festas estão ligadas de modo mais estreito e cotidiano ao trabalho material ao qual se entregam quase todo o tempo. (CANCLINI, 1982, p. 42).

Em muitos casos, principalmente no artesanato tradicional, os produtos são a materialização dos referenciais simbólicos que constituem a cultura de determinado grupo ou comunidade. No entanto, esta manifestação não é necessariamente ingênua. Como afirma Hobsbawn (2002), muitas das tradições que reconhecemos hoje são na verdade inventadas em determinado momento, muitas vezes bastante recente, e que são adotadas e reconhecidas pela maioria das pessoas como algo que sempre houvesse existido. Assim, dentro das classificações propostas para o artesanato, quando se define determinado tipo como sendo tradicional, dá-se a esta categoria um destaque, ou uma superioridade diante das outras formas de representação da cultura. Contudo, nem sempre a tradição desse artesanato é uma tradição real, muitas vezes, ela é condicionada pelo mercado e o artesão cria suas tradições a fim de agregar valor ao seu produto.

### 3.4 ARTESANATO COMO CONSUMO

Como foi visto anteriormente, a cultura é resultante de uma interação social. No processo de contato do artesão com o mercado os subsídios que permitem ao mesmo adequar sua produção e com isso vender mais são criados. Esta interação, do econômico com o cultural, foi comentada por Canclini (1982), que afirma que:

o estudo das sociedades arcaicas, bem como o das sociedades capitalistas, demonstrou que o econômico e o cultural compõem uma totalidade indissolúvel. Qualquer processo de produção material inclui desde o seu nascimento ingredientes ideais ativos, que são necessários para o desenvolvimento da infra-estrutura. (CANCLINI, 1982, p. 31).

Atualmente os países se deram conta de que o valor cultural agregado ao artesanato passou a ser um diferencial competitivo. A imagem de um país, com o acirramento da disputa comercial globalizada passou a ser fator estratégico de competitividade (BARROSO NETO, 1999). Sampaio (2003), reforça essa questão dizendo que a cultura tem um:

papel destacado no fortalecimento da coesão social, na geração de renda, no aumento do capital social e humano das nações, tudo isso contribuindo para o crescimento pessoal, para a aquisição de habilidades e para a afirmação da imagem dos países. (SAMPAIO, 2003, p. 02).

Identidade segundo Lima (2002), em um sentido imediato significa aquilo que identifica, “é o que nos dá a origem, nos dá a procedência de determinado objeto”. De modo mais amplo, é o que diferencia uma pessoa de outra, uma comunidade das demais, num constante diálogo de construção em que um grupo se atribui uma identidade e outro grupo a confirma ou a anula (KISTMANN, 1996).

Contudo, ao adequar sua produção aos requisitos do mercado o artesão pode perder a identidade ou a referência cultural da sua produção, principalmente quando se trata de artesanato tradicional. Lima (2002), questiona essa adequação defendendo a idéia de que alterar o produto ao gosto do mercado, ou de determinado segmento de mercado, é limitar assim a possibilidade de venda, pois pode tornar o produto condicionado a uma moda ou época.

Mas, considerando-se que os produtos fazem parte de um contexto comercial, a interação com o mercado é inevitável. Assim, a dificuldade em se manter a identidade é percebida quando há a relação com o turismo, com a indústria cultural e com as formas ditas modernas de arte, de comunicação e de lazer. Contudo, não se trata simplesmente de mudanças no sentido e na função do artesanato, existe uma crise geral de identidade nas sociedades atuais (CANCLINI, 1982). Esta crise vem por um lado tornar a percepção da cultura na qual o artesão se insere mais problemática, mas por outro, torna os consumidores de modo geral mais interessados no artesanato, já que esse ainda apresenta uma originalidade que o produto industrializado não oferece.

Para Hall (2000) os homens vêm passando por uma crise em que há uma perda do sentido de si mesmo, que segundo o autor pode ser chamada de deslocamento ou descentração do sujeito. Isso constitui a perda pelo indivíduo de seu lugar no mundo social e cultural constituindo uma crise de identidade. É diante desta crise que o artesanato ganha representatividade na atualidade, ele deixa de ser simplesmente um modo de produção, como apresentado anteriormente, ele passa a carregar em si elementos simbólicos, significados que são muito mais valorizados e desejados que a sua simples funcionalidade (SEBRAE, 2004).

Canclini (1982) observa que o artesanato é incorporado à vida moderna pelo seu significado. Isso se dá porque o artesanato representa o tempo e a origem de forma diferente do que acontece com os objetos meramente funcionais.

Esses valores associados aos produtos artesanais promovem o consumo:

(...) já que introduzem na produção em série industrial e urbana – com custo baixíssimo – desenhos originais, uma certa variedade e imperfeição, que por sua vez permitem que se possa diferenciá-las individualmente e estabelecer relações simbólicas com modos de vida simples, com uma natureza ou com índios artesãos que representam esta proximidade perdida. (CANCLINI, 1982, p. 65).

Um grande mercado para o artesanato tem sido o do turismo, justamente pelo fato de o objeto artesanal falar das características culturais do local, falar de identidade, falar de diferenciação, representar modos de vida diferenciados, ter originalidade.

Todas estas características satisfazem a necessidade do turista de

atestar a sua viagem ao estrangeiro (devido ao status sócio econômico e ao tempo livre que ela implica), demonstrar a amplitude do seu gosto, que não se restringe ao seu próprio contexto e é suficientemente cultivado para abranger inclusive o que há de mais primitivo, expressar a recusa diante de uma sociedade mecanizada e a capacidade de dela escapar mediante a aquisição de peças singulares elaboradas a mão. (CANCLINI, 1982, p. 66).

Mas, se por um lado o mercado do turismo pode representar uma alternativa de venda para uma grande quantidade de artesãos, ele também representa um perigo para a manutenção da identidade das produções mais genuínas. A intervenção do turismo muitas vezes, para satisfazer o turista, cria uma identidade, uma personalidade falsa e estereotipada, simplificando a realidade de muitas comunidades.

A aproximação do turismo ao artesanato pode ocasionar a:

redução do étnico ao típico. Porque a cultura nacional não pode ser reconhecida por um turista tal como ela é, se ela é mostrada como um todo compacto, indiferenciado, se não é dito como é que vivem os grupos que a compõem nem são narrados os combates com os colonizadores (e entre as próprias etnias) que estão na base de muitas danças e muitos desenhos artesanais. (CANCLINI, 1982, p. 87).

A produção para o turismo, ou o souvenir, também retrata uma realidade que é a mudança das funções originais dos produtos, que em geral passam de um uso prático para um decorativo, estético ou simbólico. Com relação às funções dos objetos artesanais, Canclini (1982) os classificou como sendo 4:

- o prático: que é o utilizado na vida cotidiana (roupas, baixelas).
- o cerimonial: que é relacionado às atividades religiosas ou festivas (máscaras, peças de barro com cenas sacras).
- o suntuário: que é usado como forma de distinção social entre os grupos de alto poder aquisitivo (jóias, mobílias trabalhadas).
- o estético ou decorativo: que é utilizado para decoração das casas (adornos, móveis).

Como o turismo muitas vezes faz uma simplificação da diversidade cultural e desvirtua a utilidade original do objeto, os produtos nas lojas de artesanato passam a ter apenas duas finalidades, o santuário e o estético, englobando nesses o prático e o cerimonial (CANCLINI, 1982).

Esta dialética entre a necessidade da venda por um lado e por outro a perda dos referenciais culturais, que são justamente o que estimulam o consumo, vem sendo a grande dificuldade encontrada por muitos programas de apoio ao artesanato (BARROSO NETO, 1999).

Para Lauer (1983) o apoio dado ao artesanato constitui um movimento contraditório que por um lado deseja incrementar as vendas e por outro manter as formas puras, quer uma produção maior, mas também quer que a qualidade original das peças se mantenha, modifica os processos produtivos, mas quer manter valores tradicionais. Ou seja, pretende manipular o artesanato, de forma a ter maior comercialização sem, contudo perder aquilo que o distingue no mercado, que são suas características culturais.

### 3.5 O ARTESANATO COMO PROJETO

Boa parte dos autores concordam que o design teve seu início na Revolução Industrial. Mozota (2003), entende o período que antecede a industrialização como sendo a pré-história do design, já que até então não havia de forma tão comum a dissociação entre a concepção e a produção do objeto. Todo o processo era feito pela mesma pessoa, o artesão. Para esse período, Sparke (1986), usa o termo Proto-Design. Assim, protodesign designa o período em que a atividade do design ainda não era reconhecida, mas já era muitas vezes praticada por artistas, arquitetos e algumas vezes engenheiros que desempenhavam a função de designer. Esse período está situado entre a revolução industrial e a década de 30, quando a autora considera que o design passou a ser reconhecido.



Nesta mesma linha de raciocínio, Denis (2000, p. 17) complementa dizendo que historicamente

a passagem de um tipo de fabricação, em que o mesmo indivíduo concebe e executa o artefato, para um outro, em que existe uma separação nítida entre projetar e fabricar constitui um dos marcos fundamentais para a caracterização do design.

Para Heskett (1998), no entanto,

embora suas raízes (as do design) estejam na tradição artesanal, seu surgimento não se deu simplesmente por uma evolução linear do trabalho manual à produção mecânica, mas, ao contrário, uma constante diversificação, abrangendo uma variedade cada vez maior de novos fatores e influências. (HESKETT, 1998, p. 07).

Para esse autor, a separação entre o design e a produção se deu a partir da evolução no final da idade média até o início da organização industrial, baseando-se para isso em métodos artesanais de produção.

Assim como um dos mais importantes países para revolução industrial, a Inglaterra dá a origem da palavra design, que é inglesa, significando plano, idéia, desígnio, intenção, configuração, arranjo estrutura. No entanto, o verbo do latim *designare* abrange sentidos de designar e de desenhar (DENIS, 2000, MOZOTA, 2003). “Trata-se, portanto, de uma atividade que gera projeto, no sentido objetivo de planos, esboço ou modelos” (DENIS, 2000, p. 16).

Como dito anteriormente, uma forma de se identificar algo é através da comparação. Por isso, durante muito tempo, no intuito de caracterizar o design tentou-se estabelecer diferenciações. Para Denis (2000, p. 17), “o anseio de alguns designers de se distanciarem do fazer artesanal ou artístico tem engendrado prescrições extremamente rígidas e preconceituosas”. Porém, Dorfles (1978) afirma que a diferenciação entre artesanato e design é fundamental.

Se bem que sem sombra de dúvida, o primeiro possa ser considerado como o autêntico progenitor de muitas obras atualmente pertencentes ao segundo, isso não impede entre ambos os setores produtivos exista hoje uma nítida diferença, uma notável oposição. (DORFLES, 1978, p. 21).

Mais de vinte anos depois da declaração acima, no entanto, esta visão separadora já não é mais tão bem aceita.

Design, arte e artesanato têm muito em comum hoje, quando o design já atingiu uma certa maturidade institucional muitos designers começam a perceber o valor de resgatar as antigas relações com o fazer manual. (DENIS, 2000, p. 17).

O design como atividade criativa se apropria de conhecimentos de diversas áreas, como fonte de aprimoramento. No entanto, pelo seu caráter criativo muitas vezes ele é entendido como ato criativo apenas, contudo, segundo Burdek (2006, p. 225), “cada objeto de design é o resultado de um processo de desenvolvimento, cujo andamento é determinado por condições e decisões – e não apenas por configuração”. No processo de design:

restrições ou oportunidades podem ser fornecidas, entre outros fatores, por decisões comerciais ou políticas, pelo contexto organizacional em que um designer trabalha, pelo estado do material disponível e pelas instalações de produção ou por conceitos sociais e estéticos predominantes: a variedade de condições possíveis é imensa. (HESKETT, 1998, p. 10).

Nesse sentido o artesanato se aproxima do design, na medida que o artesão, diante de mudanças no seu mercado, tende a alterar seu produto de forma a adequá-lo. Ou seja, diante das oportunidades, das mudanças políticas e comerciais, o artesão também precisa, assim como o designer, direcionar seu processo criativo. Para Gonzalez (2002) o artesanato é uma atividade em que a experiência e a inovação caminham paralelas e complementarmente.

Porém para o artesão esse processo não é tão consciente e organizado, muitas vezes é mais intuitivo (CANCLINI, 1982). Já na “atividade do design, há a necessidade de organizar o trabalho para se chegar à materialização das idéias e à produção dos artefatos, sendo a metodologia a base desse planejamento” (MENDES; QUELUZ, 2005, p. 70).

Maldonado (2002) afirma que algumas mudanças precisam ser feitas na produção artesanal, tais como torná-la mais dinâmica e integrada ao desenvolvimento global, em que entram em jogo fatores de inovação, planejamento, qualidade e competitividade. Isso deve ser feito em associação com todas as características sociais, culturais e manuais próprias desta atividade. Para a autora, tanto as empresas e as indústrias quanto os artesãos, para sobreviver e prosperar devem se preocupar com inovação, qualidade, encurtamento de prazos, mercado e integração.

Para Bomfim (1999), design e artesanato se aproximam, como foi visto, no sentido da criação e da adequação mercadológica. No entanto, também na questão cultural há uma aproximação, pois design também é uma forma de manifestação cultural. Assim, a relação design, cultura e sociedade pode se dar através da

experiência empírica, já que o design configura objetos e sistemas de informação que incorporam valores culturais do universo que os cerca. Segundo o autor, a maioria dos objetos é antes de mais nada a materialização dos ideais e das incoerências da sociedade e de suas manifestações culturais assim como, por outro lado, anúncio de novos caminhos. O autor ainda complementa dizendo que design é uma práxis que confirma ou questiona a cultura de uma determinada sociedade, ou seja, o design de uma comunidade expressa as contradições desta comunidade e será tão perfeito ou imperfeito quanto ela.

Para o autor (ibid), cultura é a expressão do ser, que se manifesta através da conformação da matéria. Porém, o design não é uma atividade protagonista da configuração em um complexo pano de fundo composto por variáveis de natureza política, econômica, social, tecnológica, etc., mas antes, uma das possíveis interpretações.

Desta forma, os objetos possuem significados e funções, que para Löbach (2001), resumem em: práticas, estéticas e simbólicas. As funções práticas dos produtos são todos os aspectos fisiológicos de uso. A função estética dos produtos é um aspecto psicológico da percepção sensorial. A função simbólica está relacionada ao estabelecimento de relações com suas experiências e sensações anteriores, sendo influenciada pelos aspectos espirituais, psíquicos e sociais de uso.

Assim, o design e o artesanato têm papéis diferenciados enquanto manifestação cultural, já que os produtos de design e de artesanato, representam funções distintas na sociedade. Contudo, um tem se apropriado de conceitos do outro na busca pela sua constante reafirmação. Para Mendes e Queluz (2005), o design no Brasil se aproxima do artesanato a partir da necessidade de refletir sobre o repertório cultural e as tradições,

sendo que em alguns casos estes repertórios foram incorporados ao processo produtivo, utilizando-se da organização coletiva dos artesãos, do valor simbólico dos artefatos feitos à mão, dos elementos estéticos, técnicas e grafismos, transferindo estes valores aos produtos industrializados, pela simples aproximação dos saberes tecnológicos populares. (MENDES; QUELUZ, 2005, p. 68).

Por outro lado, muitos artesãos têm utilizado o design, principalmente através dos programas de fomento a artesanato, como forma de melhorar a qualidade do produto, atualizar sua funcionalidade e até mesmo na incorporação de valor cultural aos produtos (BARROSO NETO, 1999; SEBRAE, 2004). Esse artesanato que se

apropriada do design é chamado por alguns autores de artesanato de referência cultural (SEBRAE, 2004 e BARROSO NETO, 1999) ou Artesanato contemporâneo, ou Neoartesanato (MALDONADO, 2002 e ARTESANIAS DE COLÔMBIA, 2008).

Dorfles (1978, p. 22) acreditava que o artesanato local e o folclórico continuariam a

vegetar apenas como ecos de experiências já em desuso e destinadas dentro em breve a desaparecer definitivamente; ao passo que as formas de artesanato <<moderno>>, aquelas que assimilam as lições das artes maiores dos nossos tempos, acabam por se libertar por completo da imitação dos módulos procedentes do passado.

De certa forma o autor tinha razão, no sentido de que o artesanato genuíno de tradição passa a ser apenas a representação de estereótipos de uma realidade cultural que muitas vezes já não é mais vivida pela comunidade, é apenas reproduzida e tende, com a morte dos mestres artesãos e a não formação de aprendizes, a desaparecer. Dorfles (1978, p. 23) afirmava que “(...) o objeto artesanal está destinado, nos nossos dias, a ser cada vez mais uma obra de exceção”. O autor desenvolve esse pensamento baseado no fato de que a necessidade de o artífice produzir cada peça individualmente impediria a produção em massa e o artesanato se tornaria uma produção apenas para a elite.

### 3.6 DISCUSSÃO

Durante muito tempo o fazer manual era o modo de produção corrente e assim não existia o artesanato como conhecemos hoje. Esse modo de produção só passou a ser “artesanato” a partir do desenvolvimento da manufatura e conseqüentemente a industrialização.

Por outro lado, o fazer manual tinha um caráter utilitário muito forte, já que tudo o que era necessário para a vida era produzido desta forma. Também possuía o caráter cerimonial, presente nos objetos confeccionados para as festas, danças e rituais. Hoje o artesanato, mesmo aquele que imita objetos utilitários ou imita peças de cerimonial, passou a ser objeto de curiosidade, tornando-se peças de decoração e ostentação. As pessoas compram pelo seu “apelo cultural”. Desta forma, cultura para o artesanato de hoje passou a ser mais que algo intrínseco à sua existência passou a ser diferencial de venda, valor agregado e fator de competitividade.

Mesmo com a evolução dos meios de produção, da tecnologia e da organização do trabalho, o modo de produção artesanal, bem como os sistemas familiar e doméstico, não deixaram de existir, de modo que as organizações de artesanato são esquemas produtivos diferenciados. Elas sobreviveram, paralelamente, ao processo de industrialização, embora não tenham sido consideradas pela teoria das organizações.

Sem dúvida, em pleno século XXI, caracterizado pelo uso da tecnologia sem fronteiras, pela formação de sociedades virtuais, que estabelece contatos sem referência de lugar ou tempo, é de destaque que seja resgatado o saber-fazer artesanal, fato esse explicado, diante desta globalização o artesanato oferece ao consumidor um referencial de origem e de tempo, do saber de si e se situar nesse universo sem referências de lugar e tempo.

A relação do artesanato com esta origem acima citada tem despertado nos consumidores o interesse por esses produtos que por sua vez potencializa a manutenção da produção.

A demanda por peças cada vez mais bem acabadas e com qualidade estética e funcionalidade, tem obrigado o artesão a tornar seu trabalho mais organizado. Por isso, esse trabalhador tem que saber gerenciar sua produção. Para o artesão o desenho do seu produto é sua competência central, pois está nele seu grande diferencial de venda. A figura a seguir, mostra um esquema que apresenta um resumo sob as interpretações dadas para o artesanato apresentadas até o momento.

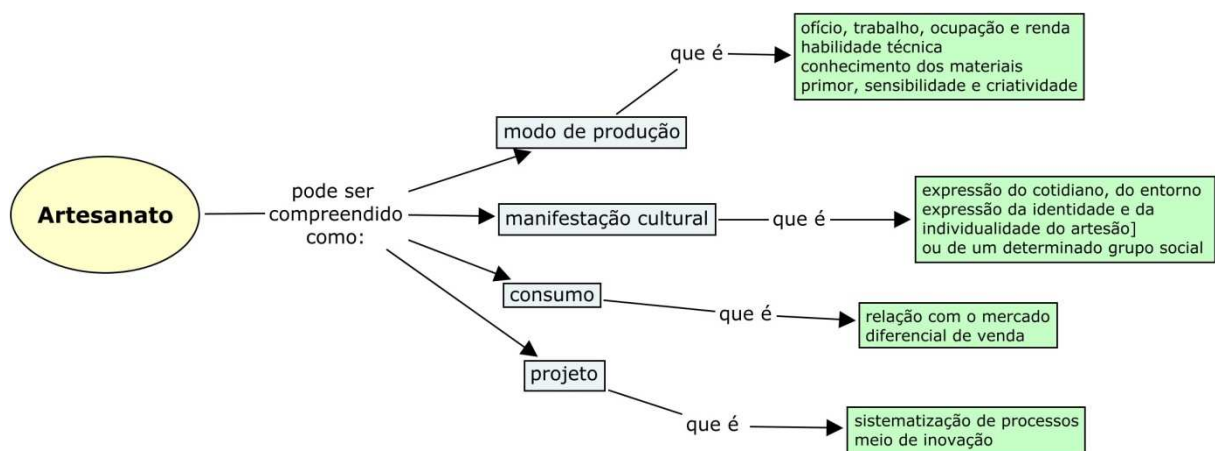


FIGURA 9 – Pontos de vista sobre o artesanato e conceitos relacionados  
FONTE: O autor

O próximo capítulo será apresentado o método de pesquisa para a realização da etapa prática deste trabalho.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo explica o método a ser utilizada na pesquisa experimental desta dissertação. Primeiramente se apresenta o método de pesquisa-ação, suas particularidades e possibilidades. Em seguida apresenta-se a definição da amostra a ser considerada e após as etapas para a realização da pesquisa.

Nele são apresentadas também as ferramentas para a coleta de dados juntamente com documento elaborados para tal. Finalmente especifica-se o método para a análise dos dados.

### 4.1 METODO DE PESQUISA-AÇÃO

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social de base empírica. Ela se define apartir da necessidade de resolução de um problema coletivo, que realizado de modo participativo através da parceria entre os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema em questão. (THIOLLENT, 2005).

Para Morin (2004), o ator pesquisador ou pesquisador participante constitui o principal instrumento da pesquisa-ação. Para Barbier (2007) na pesquisa-ação, o pesquisador é um controlador dos processos. Segundo Gil (2007), a pesquisa-ação se caracteriza pelo envolvimento dos pesquisadores e dos participantes no processo de pesquisa, distanciando-se assim dos critérios da pesquisa acadêmica e da objetividade da pesquisa empírica clássica.

Os teóricos justificam esta postura partindo do pressuposto de que a realidade não é fixa e tanto os pesquisadores quanto os participantes da pesquisa são ferramentas para a interpretação desta realidade (GIL, 2007).

Para Barbier (2007), mesmo que a ação possa parecer prioritária nesse tipo de pesquisa, são suas conseqüências que permitem aos pesquisadores utilizá-las com a finalidade. Ele entende ainda que,

por muito tempo o papel da ciência foi descrever, explicar e prever os fenômenos, impondo ao pesquisador ser um observador neutro e objetivo, a pesquisa-ação adota um encaminhamento oposto pela sua finalidade: servir de instrumento de mudança social. (BARBIER, 2007, p. 56).

Segundo esse autor, ela está mais interessada nas questões práticas do que no conhecimento teórico. Nesse sentido, os membros de um grupo, mais do que ninguém, têm condições de conhecer sua realidade. Assim a mudança na pesquisa

clássica, quando há lugar pra isso, é um processo concebido de cima para o baixo. Os resultados não são comunicados aos sujeitos, mas remetidos aos que têm poder de decisão, iniciadores de mudança programada (BARBIER, 2007, p. 53).

Para Barbier (2007) a pesquisa-ação tem diversas diferenças em comparação à pesquisa tradicional. Com relação à formulação do problema, a pesquisa-ação não tem necessariamente que formular hipóteses. O problema nasce de um contexto específico, o pesquisador não o provoca ele o constata, ajudando a perceber seus detalhes para a tomada de consciência pelos atores, para uma ação coletiva.

A coleta de dados na pesquisa-ação pode ser feita por instrumentos parecidos com os da pesquisa clássica, mas em geral são mais interativos e implicativos. Sobre a avaliação, diferentemente do que ocorre na pesquisa clássica, os resultados são retransmitidos ao grupo pesquisado e a sociedade a fim de perceber melhor os problemas detectados, sendo que o exame dos dados visa redefinir o problema e encontrar soluções (ibid).

Com relação à análise e interpretação dos dados, na pesquisa-ação a interpretação e a análise são resultado do grupo. O diferencial principal da pesquisa-ação está no fato comunicar os resultados da investigação aos próprios membros envolvidos na pesquisa, com o objetivo de análise de suas reações (ibid).

Ainda segundo esse autor (ibid), existem alguns tipos de pesquisa-ação na atualidade. São eles: A pesquisa-ação de inspiração lewiniana ou neolewiniana, a consulta-pesquisa de inspiração analítica ou sócio-analítica, a ação-pesquisa e a experimentação social.

A pesquisa aqui proposta se aproxima mais da ação-pesquisa, que tem o objetivo de promover mudanças intencionais decididas pelo pesquisador, contudo a mudança não é imposta por esse. “Se o processo é induzido pelos pesquisadores, em função de modalidades que eles propõem, a pesquisa é efetuada pelos atores em situação e sobre a situação destes” (BARBIER, 2007, p. 43).

A estrutura metodológica da pesquisa-ação, segundo Barbier (2007) se dá em quatro passos:

- Identificação do problema e contratualização: o problema de pesquisa também pode ser chamado de situação. É a caracterização desta situação o primeiro passo para a pesquisa. Toda pesquisa-ação é única, pois retrata uma situação única, de um determinado lugar, de determinadas pessoas, em



determinado tempo com valores próprio. A contratualização serve de guia de ação, definindo o papel de cada participante. A função do pesquisador é uma ação de vai e vem entre a concepção intelectual e a ação efetiva. Os pesquisadores profissionais fazem parte da pesquisa contribuindo com suas especializações científicas.

- Planejamento e a realização em espiral: o planejamento estabelece os objetivos parciais e a ação é realizada, controlada e avaliada num eixo temporal e espacial de forma espiral, ou seja, que se retro-alimenta.

- Técnicas de pesquisa-ação: todas as técnicas de pesquisa social são possíveis de serem adaptadas à pesquisa-ação. O pesquisador deve fazer-se compreender, percebendo e adaptando os métodos à realidade e a cultura do grupo.

- Teorização, avaliação e a publicação dos resultados: na pesquisa-ação a teoria é resultado da permanente avaliação da ação. O processo de pesquisa em espiral consiste em: planejamento e ação 1, avaliação e teorização; retroação sobre o problema; planejamento e ação 2, avaliação e teorização...e assim por diante. Nesse tipo de processo em cada fase da pesquisa existe uma etapa de avaliação e reflexão da ação. A publicação da pesquisa é importante segundo o autor e deve ter o consentimento dos participantes. A figura a seguir apresenta graficamente estes conceitos.

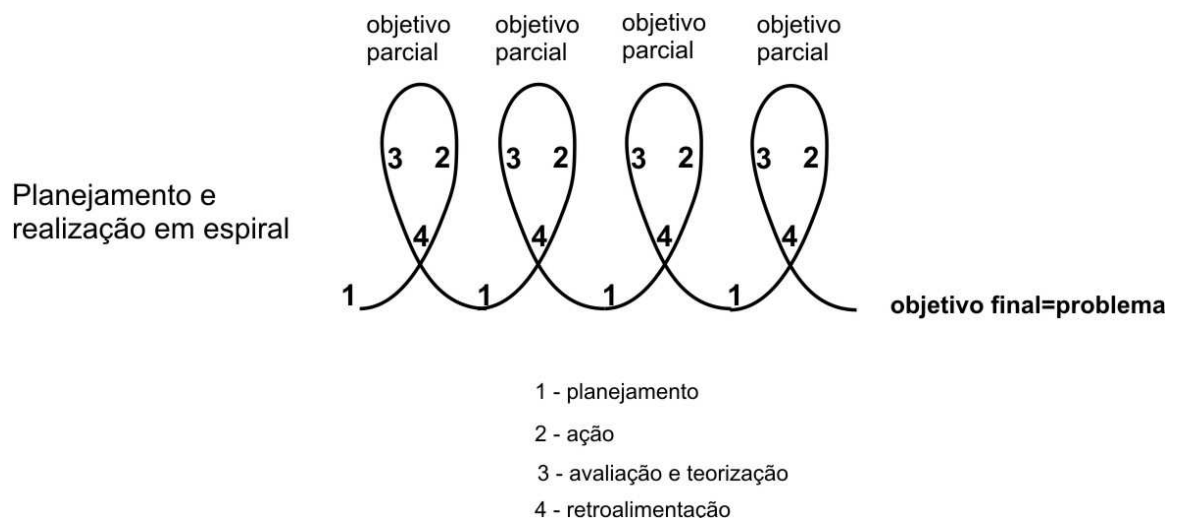


FIGURA 10 – Planejamento e realização em espiral da pesquisa-ação  
FONTE: BARBIER (2007)

A pesquisa-ação implica-se então na necessidade de resposta da ação sobre o grupo com o qual a pesquisa é realizada. No tópico a seguir há a definição das pessoas que compõem a pesquisa-ação segundo os critérios também descritos

#### 4.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES PARA A PESQUISA-AÇÃO

A participação pessoal da mestrande há quase 2 anos junto ao Ñandeva – Programa Trinacional de Artesanato (que é viabilizado através de uma parceria entre a Fundação Parque Tecnológico Itaipu e o SEBRAE), possibilitou o acesso a um grupo de artesãos cerâmicos.

O Ñandeva é sediado na cidade de Foz do Iguaçu e por já haver ests contato, o trabalho foi facilitado e potencialmente se torna mais objetivo, já que os problemas e necessidades dos artesão já são de certa forma conhecidos.

Pelo fato de a mestrande já ter tido alguma experiência com a cerâmica e esta também ser a linha de pesquisa da professora orientadora, definiu-se priorizar os artesãos que atuam nesta área.

A pesar de com o programa haver a possibilidade de contato com artesãos estrangeiros, priorizou-se os artesãos brasileiros, principalmente pela dificuldade de acesso. Desta forma, dentre o universo de 160 artesãos participantes do programa, sendo cerca de 80 brasileiros, foram pré-selecionados aqueles que trabalham com a cerâmica que somam 9 pessoas.

Como critério para a definição do grupo de trabalho, verificou-se que pela distância entre as cidades o acesso físico para a realização das atividades em grupo se torna dificultada. Esta dificuldade é agravada pela dificuldade de comunicação, boa parte dos artesãos não tem acesso fácil à internet e alguns possuem apenas telefone móvel. Assim, os artesãos brasileiros estão distribuídos entre os municípios Lindeiros ao Lago de Itaipu, no Oeste do Paraná, numa distância entre os extremos de Foz do Iguaçu e Guaíra de mais de 300 km.

Outra questão que foi observada na definição dos participantes foi o foco da atividade do artesão. Deu-se prioridade para aqueles que possuem a atividade voltada para a produção e comercialização de seus produtos, segundo o próprio problema de pesquisa. Nesse sentido, os artesãos que produzem com foco no ensino ou para fins terapêutico-ocupacionais não foram selecionados.

Por outro lado, não se usou como critério a classificação do tipo de artesanato ao qual o artesão se dedica, não importando se é tradicional, de referencia cultural ou uma manualidade. Entende-se que independente da classe de produtos o objetivo final é a comercialização, e nesse sentido enquadra-se nos foco desta pesquisa.

O quadro a seguir mostra os critérios de participação e a relação com os artesãos em cerâmica do Programa Ñandeva.

Critérios de Seleção Artesão	Quanto à facilidade de comunicação (internet, telefone, fax, correio postal, mensagem de texto)	Quanto ao foco de atuação do Artesão	Quanto ao acesso ao artesão (distância física para a realização das atividades)	Quanto a Anuência do artesão
<b>A</b>	Fácil – por telefone fixo e móvel e internet.	Atuação profissional no artesanato – Está iniciando a produção e comercialização	Foz do Iguaçu – facilidade de acesso físico pela proximidade	Tem interesse em participar da pesquisa
<b>B</b>	Fácil – por telefone fixo e móvel internet.	Atuação profissional no artesanato – já tem uma produção e comercialização relativamente boa	Foz do Iguaçu – facilidade de acesso físico pela proximidade	Tem interesse em participar da pesquisa
<b>C</b>	Fácil – por telefone fixo e móvel, fax e internet.	Atuação profissional no artesanato – já tem uma produção e comercialização relativamente boa	Foz do Iguaçu – facilidade de acesso físico pela proximidade	Tem interesse em participar da pesquisa
<b>D</b>	Fácil – por telefone fixo e móvel e internet.	Atuação profissional no artesanato – já tem uma produção e comercialização relativamente boa	Foz do Iguaçu – facilidade de acesso físico pela proximidade	Tem interesse em participar da pesquisa
<b>E</b>	Difícil – somente por telefone fixo ou celular, não tem acesso à internet em casa	Atuação profissional no artesanato – já tem uma produção e comercialização relativamente boa	Guaíra – Distância de cerca de 300 km de Foz do Iguaçu que impõe certa dificuldade de acesso físico para as atividades	Tem interesse em participar da pesquisa
<b>F</b>	Difícil – somente por telefone celular, não tem acesso à internet em casa	Atuação profissional no artesanato – Está iniciando a produção e comercialização	Guaíra – Distância de cerca de 300 km de Foz do Iguaçu que impõe certa dificuldade de acesso físico para as atividades	Tem interesse em participar da pesquisa
<b>G</b>	Difícil – somente por telefone celular, não tem acesso à internet em casa	Atuação profissional no artesanato - já tem uma produção e comercialização relativamente boa	Guaíra – Distância de cerca de 300 km de Foz do Iguaçu que impõe certa dificuldade de acesso físico para	Tem interesse em participar da pesquisa

			as atividades	
<b>H</b>	Difícil – somente por telefone celular, não tem acesso à internet em casa	Atuação no artesanato como auxiliar no ensino da técnica – sem objetivo de produção	Medianeira – Distância de cerca de 80 km de Foz do Iguaçu que impõe certa dificuldade de acesso físico para as atividades	Não tem interesse em participar da pesquisa
<b>I</b>	Fácil – por telefone fixo e móvel, fax e internet.	Atuação como professora da técnica – visão artística e sem fim imediato de comercialização	Medianeira – Distância de cerca de 80 km de Foz do Iguaçu que impõe certa dificuldade de acesso físico para as atividades	Tem interesse em participar da pesquisa

QUADRO 8 – Critério para seleção dos participantes na pesquisa-ação  
 FONTE: O autor

Assim, foi definido um grupo de quatro artesãs (aqui denominadas como artesãs A, B, C e D), residentes na cidade de Foz do Iguaçu. O número reduzido viabilizará a pesquisa, pois serão realizadas uma série de atividades, que exigirão uma dedicação e tempo relativamente grandes. Como a pesquisa possui um prazo reduzido para conclusão o número menor de participantes permitirá a sua conclusão.

#### 4.3 ETAPAS DA PESQUISA EXPERIMENTAL

As etapas previstas foram definidas seguindo uma lógica de realização utilizando ferramentas específicas<sup>2</sup> que são previamente estabelecidas (análise SWOT e palestra) ou estabelecidas segundo a necessidade criada (a serem definidas). Após cada ação há a avaliação dos participantes tanto sobre a atividade quanto sobre a ferramenta, partindo-se então para a etapa seguinte, conforme indica a pesquisa em espiral definida por Barbier (2007) e Morin (2004)

- Identificação do problema e contratualização: Corresponde ao contato inicial com os artesãos e as duas etapas iniciais em que são estabelecidos os objetivos e é feito a definição dos papéis.

- Planejamento e a realização em espiral e uso de ferramentas de pesquisa: aqui foram unidos dois passos que acontecem em conjunto desde abrangem toda a realização da pesquisa desde as etapas iniciais (1, 2 e 9 que fazem parte do passos: inicial e final, mas também foram realizadas em espiral). A figura a seguir

<sup>2</sup> Nesta pesquisa o termo ferramenta será bastante utilizado. Assim faz-se necessário definir seu significado para este contexto. Ferramenta aqui significa: técnicas, conceitos, métodos, princípios, teorias e tudo mais que possa servir de meio para a realização da gestão de design.

mostra uma das etapas definidas (apenas como exemplo, a etapa 3), representada em espiral.

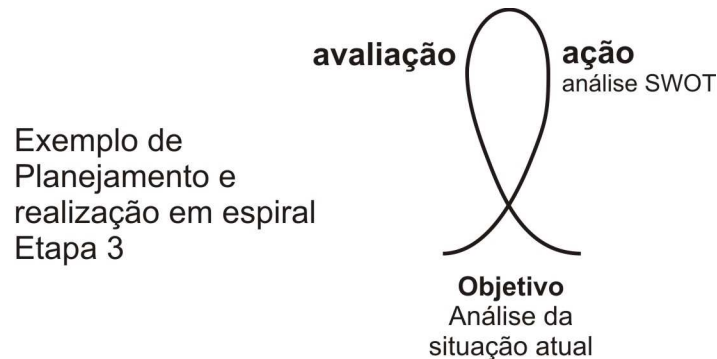


FIGURA 11 – Exemplo de planejamento e realização em espiral – etapa 3  
FONTE: O autor

- Teorização, avaliação e a publicação dos resultados: as etapas finais apresentam a avaliação na pesquisa ação, bem como a teorização e a publicação que são resultados posteriores e correspondem à dissertação.

A seguir apresenta-se uma figura que mostra um esquema gráfico das etapas estabelecidas inicialmente de forma a facilitar o todo das ações. A partir da união de conceitos de pesquisa-ação (planejamento e realização em espiral) e conceitos de gestão de design (uso de ferramentas como a análise swot, definições de ações a serem realizadas e outros) é que se definiram as etapas de trabalho aqui apresentadas. Estas etapas foram sendo adaptadas durante o trabalho, seguindo a lógica de uma pesquisa-ação de auto-avaliação constante. Contudo, pareceu ser importante, apresentar aqui a estrutura inicial para que o leitor possa perceber a evolução do trabalho. A estrutura final será apresentada no capítulo seguinte.

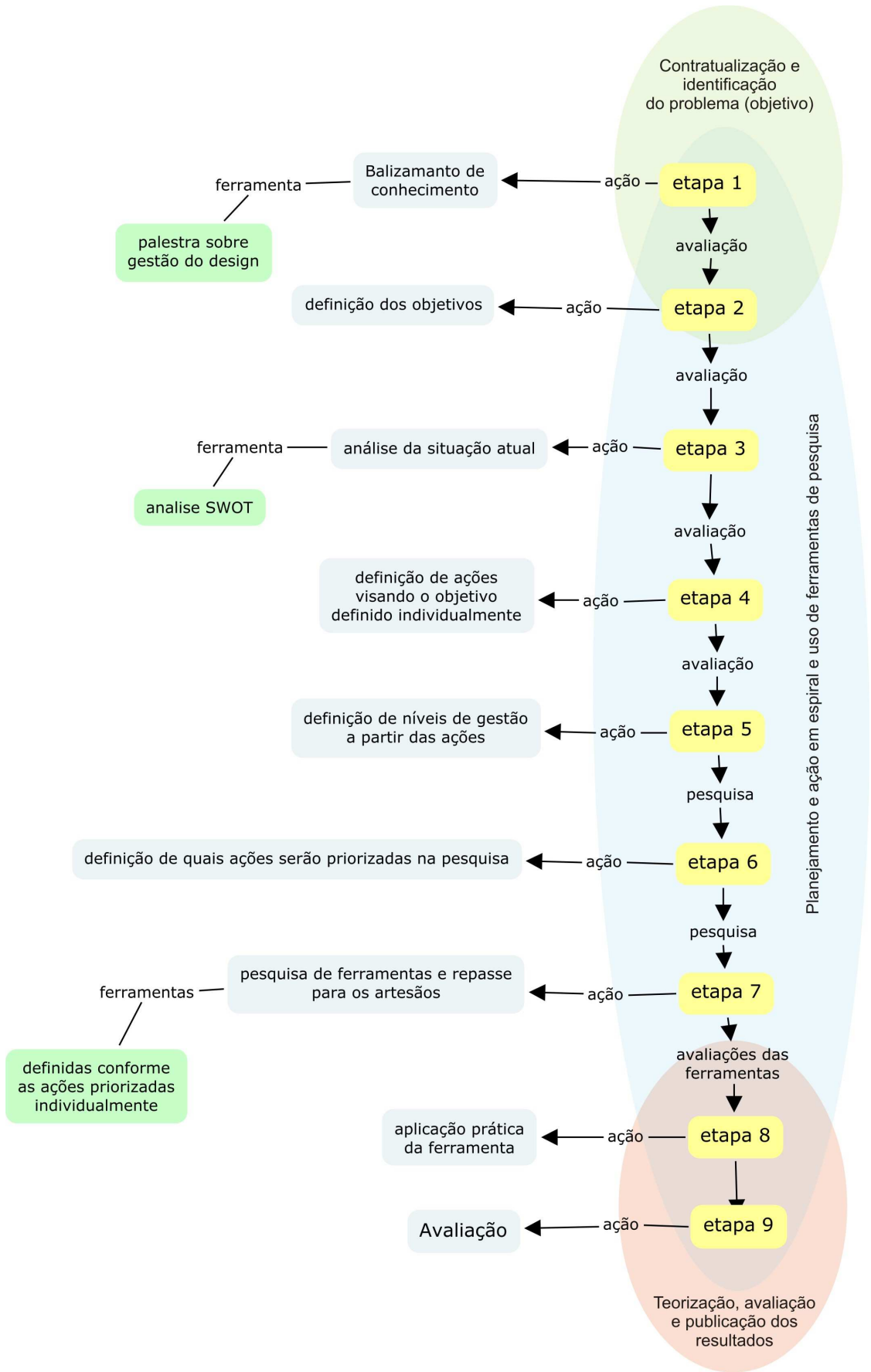


FIGURA 12 – Etapas da pesquisa-ação  
FONTE: O autor

A seguir são apresentadas as etapas de forma mais detalhada

#### 4.3.1 Contratualização e definição dos objetivos

##### - Etapa 1 – Balizamento de conhecimento

Nesta etapa será realizado um repasse de conhecimento, dando aos artesãos uma introdução à Gestão de design de forma didática adaptada à realidade às suas realidades.

Esse balizamento serve para que os artesãos tenham uma informação prévia sobre o tema para que esse possa ter uma maior participação na pesquisa e possa avaliar com maior propriedade as atividades.

##### - Etapa 2 – Definição do objetivo Geral individualizado

Cada artesão participante trabalha hoje individualmente e cada um tem com a atividade artesanal objetivos distintos. Por esta razão não será possível generalizar as atividades. Cada estratégia, cada tática e cada operação dentro de suas realidades devem estar de acordo com aquilo que eles próprios definirão como o objetivo da sua atuação.

O artesão de modo geral realiza sua atividade sem visualizar claramente um objetivo específico para tal. A pergunta que se pretende que cada artesã possa responder é: Qual meu objetivo com a atividade artesanal? Pode ser que um artesão tenha o objetivo de complementar a renda familiar, o objetivo de ocupar o tempo livre, sobreviver da venda de seus produtos e assim por diante. Cada objetivo desse leva à definições de ações diferentes.

Para que o artesão possa realizar sua atividade com maior profissionalismo e conseqüentemente com maior acesso ao mercado ele precisa ter em mente quais são suas expectativas e metas, ou seja, de forma simplificada para a linguagem dos artesãos, seu objetivo.

Estabelecer seu objetivo equivale à definição da missão para as empresas, é aquilo que baliza todas as ações, táticas e estratégias do empreendimento.

#### 4.3.2 Planejamento e a realização em espiral e uso de ferramentas de pesquisa

##### - Etapa 3 - Análise da situação atual

Nesta terceira etapa os artesãos utilizarão a ferramenta de análise de cenários, chamada de Análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats) ou Análise FOFA, das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (BAXTER, 1998; MOZOTA, 2003).

Esta é uma ferramenta básica, segundo Mozota (2003), que é perfeitamente adaptável para a gestão estratégica do design. Ela é utilizada para fazer uma análise competitiva, levando-se em conta aspectos internos e externos, sistematizando os dados que definindo o contexto e os fatores determinantes para a gestão do design.

Esta etapa tem o objetivo de possibilitar ao artesão visualizar o seu ambiente interno e o mercado externo de forma a se situar melhor nesse contexto. Esta análise serve de ponte entre o objetivo definido e as ações para alcançá-lo, a partir do ambiente analisado com a utilização da ferramenta.

Os participantes farão uma avaliação da ferramenta, repondendo um questionário que pode sugerir adaptações ou o descarte da mesma, caso se julgue inadequada para a sua realidade.

##### - Etapa 4 – Definição de ações visando o objetivo

A partir da avaliação de sua realidade e do objetivo estabelecido anteriormente o artesão poderá definir ações que irão aproveitar as oportunidades do mercado e as forças internas, bem como melhorar as fraquezas e reduzir as ameaças externas. Isso permitirá viabilizar a pesquisa, já que é necessário que se possa trabalhar sobre ações concretas.

Além disso, artesão de modo geral tem dificuldade em tornar factíveis seus objetivos, ou seja, traduzindo-os em etapas e ações. Estas ações serão elencadas em um quadro. Após a definição das ações os artesãos serão questionados sobre a sua avaliação da etapa.

##### - Etapa 5 – Definição de níveis de gestão a partir das ações

Nesta etapa utiliza-se o quadro de ações desenvolvidas anteriormente e se faz a hierarquização segundo os níveis de gestão de design. Serão elencadas quais ações são estratégicas, quais são táticas e quais são operacionais. Esta etapa visa



relacionar a gestão de design à realidade dos artesãos, já que as ações são estabelecidas segundo seus próprios objetivos e ações.

Esta etapa também será avaliada e o resultado possibilitará compreender o grau de compreensão da gestão de design que por eles foi apreendida.

- Etapa 6 – Definição de quais ações serão priorizadas na pesquisa

A estruturação das ações produzirá um volume de ações que não pode ser previsto. Por esse motivo, os participantes em conjunto com a pesquisadora farão a seleção das ações que deverão ser priorizadas, utilizando como critério a possibilidade de realizá-lo em tempo hábil e a sua prioridade diante das demais ações. Além disso, estas ações deverão ser selecionadas tomando como critério a dificuldade do artesão em resolvê-la sozinho, podendo assim contar com o conhecimento técnico e pela maior facilidade de acesso à informação que a pesquisadora lhes oferece.

- Etapa 7 – Pesquisa de conceitos e ferramentas e repasse para os artesãos

A pesquisa de ferramentas será uma tarefa atribuída a pesquisadora. Cabe a ela a partir das ações estabelecidas buscar definir quais conceitos e ferramentas de gestão de design podem ser utilizadas e adaptadas à realidade dos artesãos.

Contudo, esta pesquisa sem a participação dos artesãos não significa que esses não serão participantes na definição das mesmas. A pesquisadora fará a pesquisa e apresentará as ferramentas que serão analisadas e aceitas ou não pelos artesãos. E caso seja necessário serão adaptadas e modificadas, ou selecionadas outras.

- Etapa 8 – Aplicação prática das ferramentas

Esta é a etapa mais longa e também aquela que possibilitará maior resultado sob o ponto de vista da coleta de dados para esta pesquisa.

Após o repasse da forma de utilização das ferramentas os artesãos terão a oportunidade de aplicá-las no seu dia-a-dia o que permitirá ver na realidade a aplicabilidade das mesmas.

Esta etapa será acompanhada pela pesquisadora apoiando, observando e registrando os acontecimentos de forma a poder analisar os dados posteriormente.

### 4.3.3 Teorização, avaliação e a publicação dos resultados

#### - Etapa 9 – Avaliação

As avaliações serão feitas em cada etapa da pesquisa. Ao final, contudo, haverá uma avaliação final que tem como objetivo permitir aos participantes manifestar sua opinião geral sobre as atividades acima de tudo, pelo resultado que estas lhe proporcionou.

Para a pesquisa esta avaliação final permite que possa analisar os dados das avaliações das etapas com o resultado final. Acredita-se que esta etapa trará muitas contribuições para a conclusão deste trabalho. A teorização e publicação fazem parte dos requisitos desta dissertação para sua finalização.

## 4.4 FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS

Conforme se apresentou anteriormente, diversas técnicas para coleta de dados podem ser utilizadas na pesquisa-ação. Nesta pesquisa, além das ferramentas que serão definidas conforme o desenvolvimento da ação, serão usados três principais técnicas, a observação, a entrevista e os questionários, caracterizadas a seguir:

### 4.4.1 Observação

A observação é fruto do uso dos sentidos da visão, que está implicado na pesquisa desde o seu início, na definição do problema, até a análise dos dados. Como ferramenta, a observação permite que os fatos sejam percebidos diretamente, porém isso pode causar nos participantes observados algumas alterações de comportamento (GIL, 2007).

Segundo esse autor (ibid), a observação pode ser de três tipos:

- Observação simples: que é feita pelo pesquisador atuando como espectador, sem interferência na realidade observada. Deve-se nesse tipo de observação tomar cuidado para não ser atraído pelo lado pitoresco e exótico do fenômeno. Pode-se definir como objetivo da observação os sujeitos, o cenário e o comportamento social. O registro se faz em cadernos de notas, preferencialmente

durante o acontecimento, mas caso seja inconveniente pode-se utilizar subsídios como câmeras fotográficas, filmadoras e outras ferramentas que possibilitam auxiliar a memória da situação.

- Observação participante: é a observação na qual o observador participa da realidade observada. Pode ser “natural” quando o pesquisador já pertence ao grupo ou “artificial” quando esse se insere na realidade observada. O observador deve preocupar-se com as restrições causadas pela dificuldade de inserção no grupo e pela limitação da amplitude da experiência obtida.

- Observação sistemática: é usada para a descrição precisa de fenômenos ou para o teste de hipóteses em laboratório de forma experimental. Exige a confecção de um plano de trabalho para a organização e o registro das informações. Nesse tipo a observação é bastante crítica e o observador assume uma postura externa e bem definida diante do objeto da observação.

Nesta pesquisa será utilizada a observação participante.

#### 4.4.2 Entrevista

Técnica em que o entrevistador faz perguntas diretamente ao entrevistado, uma espécie de diálogo assimétrico. Ela é utilizada principalmente quando a intenção é saber o que as pessoas sentem, crêem, esperam, etc (GIL, 2007).

É considerada uma técnica flexível, que reflete diversos aspectos da vida social e do comportamento humano. Permite classificação de dados, não exige que a pessoa saiba ler e escrever, possibilita que o entrevistador explique de todas as formas aquilo que quer saber e permite leitura corporal da do entrevistado (ibid).

Tem como limitações o desinteresse do entrevistado, não compreensão da pergunta, falsas respostas, dificuldades de expressão do entrevistado e influência de opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas (ibid).

Segundo Gil (2007), a entrevista pode ser:

- Informal: aproxima-se do diálogo só que com um objetivo de coleta de dados.

- Focalizada: nesse tipo é definido um foco sobre o qual o entrevistado fala livremente, porém se se desviar do tema ele é orientado pelo entrevistador.

- Por pautas: é guiada por uma relação de pontos que direcionam a entrevista, através de perguntas diretas.

- Entrevista estruturada: é feita a partir de perguntas pré definidas, aproxima-se do questionário, porém é feito diretamente sem apoio de formulários.

A entrevista pode ser feita pessoalmente ou por telefone. Necessita de uma estruturação com a preparação do roteiro, a formulação das perguntas e o registro das respostas. Pode ser registrada com anotações durante a entrevista ou com gravação (ibid).

Neste trabalho foi empregada o roteiro de entrevista, sendo caracterizada como focalizada, por pauta. Os diálogos foram gravados em audio.

#### 4.4.3 Questionários

O objetivo dos questionários é conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e etc. Tem a vantagem de poder atingir um grande número de pessoas, implica baixos custos em comparação com outras técnicas e pode ser respondido de forma anônima (GIL, 2007).

Segundo Morin (2004), as entrevistas e questionários, principalmente as não-formais, são muito úteis no diálogo, aproximando os atores na pesquisa-ação, já que determinadas coisas podem ser ditas entre duas pessoas, mas dificilmente serão expressadas em grupo.

Contudo, tem limitações quando é feito sem o acompanhamento do entrevistador, como a impossibilidade de se tirar dúvidas sobre o questionário, não se pode levar em consideração as circunstâncias nas quais foi respondido, muitas vezes existem erros no preenchimento e os dados podem ser apenas parciais. As respostas também podem ser afetadas segundo a interpretação de cada um (GIL, 2007).

O questionário pode ser construído com questões fechadas, nas quais os respondente tem um conjunto de alternativas de respostas, dentre as quais deve escolher a que corresponde a sua resposta. As questões abertas são feitas de forma a permitir que o respondente tenha liberdade total no preenchimento. Desta forma o respondente não precisa necessariamente se enquadrar nas respostas pré-estabelecidas, contudo exige maior comprometimento e esforço do participante. A tabulação dos dados, justamente pela subjetividade das respostas, pode ser dificultada (ibid).

Para Gil (2007), as questões podem abordar conteúdos tais como:

- Questões sobre fatos: dados como sexo, idade, naturalidade e outras informações mais concretas.
- Questões sobre atitudes e crenças: refere-se a fenômenos subjetivos, sendo bem mais complexas para serem respondidas.
- Questões sobre comportamento: os respondentes são as únicas pessoas a responder com total confiabilidade sobre seus próprios comportamentos.
- Perguntas sobre sentimentos: refere-se às questões emocionais perante fatos.
- Perguntar sobre padrões de ações: refere-se a padrões éticos e ações práticas realizadas, podendo prever comportamentos prováveis em situações específicas.
- Perguntas dirigidas a comportamentos passados ou presentes: as respostas sobre o passado e o presente podem ajudar a prever comportamentos futuros.
- Perguntas referentes a razões conscientes de crença, sentimentos, orientações ou comportamentos: são formuladas para se compreender a dimensão consciente dos porquês.

As questões devem ser redigidas dentro de alguns critérios como: clareza e objetividade nas perguntas, o nível de informação do respondente, a interpretação única da pergunta e referir-se a uma única idéia por vez (GIL, 2007).

Nesta pesquisa os questionários serão utilizados principalmente com o objetivo de sistematizar a manifestação da interpretação dos participantes que pode ser complementadas e comparadas com as observações feitas pela pesquisadora. A seguir são comentados aos questionários e ferramentas que serão usadas na pesquisa.

#### 4.4.4 Questionários para a Coleta de Dados

Os questionários, na realidade, nesta pesquisa foram estruturados como fichas nas quais serão registradas tanto as opiniões e análises dos participantes quanto os resultados das ferramentas. Estas fichas foram previamente definidas para facilitar a atividade, porém poderão ser alteradas conforme as avaliações dos próprios participantes e das necessidades que podem surgir no processo (Apêndice B e C).

As fichas serão preenchidas pelos próprios artesãos durante as reuniões em grupo ou atividades individualizadas e caso haja necessidade complementadas pela pesquisadora.

#### 4.5 MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa-ação possibilita coletar uma série de dados qualitativos, contudo sistematizar estas informações nem sempre é tarefa fácil. Para Morin (2004, p. 177), “não há receita mágica, exceto a de um espírito aberto que orienta a análise dos dados específicos em cada pesquisa-ação (...)”

Contudo, o autor indica que para a análise dos dados em pesquisa-ação pode-se estruturá-la em 3 fases:

1 – fase de exame das observações: operacionalizar os dados coletados a partir das ferramentas.

2 – fase de classificação: os dados podem ser reduzidos em enunciados ou categorias, que facilitam a compreensão das informações possíveis.

3 – fase de conclusões: as conclusões são feitas a partir de uma reflexão crítica, uma análise dos casos, procedendo de modo comparativo, se houver vários casos, procedendo de modo comparativo se houver vários casos, ou assinalado a dinâmica de todo para revivificar os elementos analíticos ou descortçados.

A análise é qualitativa e será baseada na observação das atividades e utilização prática das ferramentas pelos artesãos e nos questionários preenchidos pelos artesãos.

Desta forma o que se busca não é o resultado final do alcance efetivo dos objetivos definidos pelos artesãos, já que esse pode levar vários anos para serem alcançados. A pesquisa-ação se concentrará em analisar o “como”, a forma pela qual a gestão do design pode colaborar para a realidade dos artesãos.

## 5 PESQUISA-AÇÃO JUNTO AOS ARTESÃOS

Este capítulo relata as ações realizadas junto aos artesãos na pesquisa-ação proposta como parte prática desta dissertação de mestrado.

Inicialmente são apresentadas algumas considerações sobre a realização da pesquisa-ação. Em seguida apresenta-se uma compilação das informações sobre o perfil das artesãs participantes. Apresenta-se então a descrição das ações que foram estruturadas segundo as etapas do plano de trabalho inicialmente proposto para a realização das mesmas.

Conforme foi apresentado no capítulo anterior, a análise dos dados coletados numa pesquisa-ação passa por 3 fases. Este capítulo representa a fase 1, onde ocorre a operacionalização dos dados coletados, já que para redigir este capítulo houve a necessidade de estruturação das informações obtidas para realizar o seu relato. As fases de classificação e conclusão serão realizadas no capítulo seguinte, na discussão.

### 5.1 ADAPTAÇÕES QUANTO AO MÉTODO

A pesquisa-ação tem como principal característica o dinamismo e, nesse sentido, a pesquisa aqui apresentada não se difere das demais. Durante a realização da pesquisa algumas alterações no plano de trabalho inicialmente proposto precisaram ser feitas. Isso ocorreu, por vários motivos.

A etapa 5, de definição dos níveis de gestão foi excluída. Isso se deu pois as artesãs não haviam absorvido completamente esses conceitos, o que tornou esta etapa inadequada, já que não havia como explorarmos o conceito.

As etapas 6 (Definição de quais ações serão priorizadas na pesquisa) e 7 (Pesquisa de ferramentas e repasse para os artesãos) foram unificadas e passaram a ser a etapa 5. Isso se deu, pois na realidade uma está intimamente relacionada com a outra, sendo difícil sua realização em separado. A figura a seguir apresenta o plano modificado.

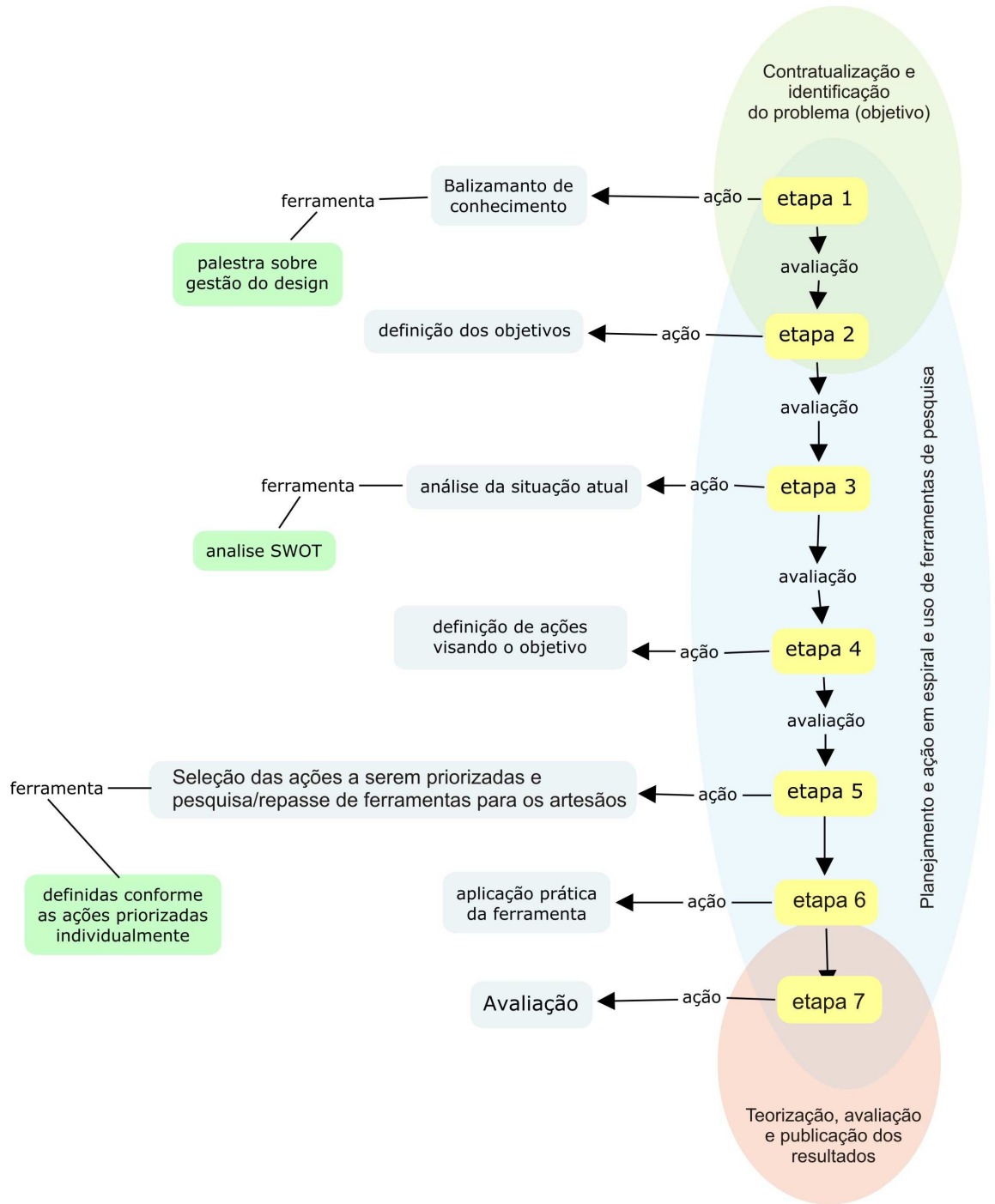


FIGURA 13 – Plano de trabalho alterado  
 FONTE: O auor



As reuniões forma realizadas das datas e com a participação das artesãs conforme o quadro a seguir:

Reunião	Artesã A	Artesã B	Artesã C	Artesã D
Reunião em grupo 25/05/08	X	X	X	X
Reunião em grupo 31/05/08	X	X	X	X
Reunião individualizada 17/06/08		X		
Reunião Individualizada 27/06/08 manhã			X	
Reunião Individualizada 27/06/08 tarde		X		
Reunião individualizada 01/07/08		X		
Reunião individualizada 03/07/08	X			
Reunião individualizada 09/07/08			X	
Reunião individualizada 24/07/08	X			
Reunião individualizada 27/07/08				X
Reunião em grupo 29/07/08		X	X	
Reunião em grupo 06/08/08	X			X

QUADRO 9 – Reuniões da Pesquisa-ação  
 FONTE: O autor

Quanto ao método de pesquisa, inicialmente foi proposto a utilização de questionários. Contudo após a primeira reunião, a pedido das artesãs e verificando-se a dificuldade que as mesmas tinham no preenchimento dos questionários, adotou o sistema de entrevista, quando necessário, com gravação de voz nas reuniões.

## 5.2 SOBRE AS ARTESÃS PARTICIPANTES

As seções a seguir apresentam uma compilação dos dados pessoais e sobre os produtos das artesãs participantes na pesquisa-ação.

### 5.2.1 Dados pessoais

Foi preenchida junto com as artesãs uma ficha com dados pessoais e sobre a sua produção. Algumas informações são relevantes e devem ser apresentadas aqui como auxiliar para a compreensão do contexto da pesquisa-ação.

Das quatro artesãs participantes, apenas uma (artesã C) não tem um trabalho remunerado fixo, sendo o artesanato a atividade principal. A renda familiar das participantes é constituída da remuneração proveniente da sua atividade principal juntamente com a das demais pessoas que trabalham na casa.

Das participantes apenas uma delas, artesã A, não possui nível superior, apenas técnico. Duas delas possuem ateliê para realizar as atividades relativas ao

artesanato, artesãs, B e D. As outras duas (artesãs A e C) produzem nas dependências das suas próprias casas.

Apenas a artesã A, não possui forno próprio para a queima de suas peças, terceirizando esta etapa da produção. Todas possuem um nível de conhecimento das técnicas e materiais relacionados à sua produção cerâmica.

Quanto à comercialização as artesãs A e B estão produzindo atualmente apenas para um canal de comercialização, o Programa Ñandeva. A artesã C tem diversos clientes na cidade de Foz do Iguaçu, entre eles hotéis, lojas de souvenirs e clientes particulares. A artesã D comercializa seus produtos em Foz do Iguaçu apenas para o Programa Ñandeva, mas tem canais de vendas em outras cidades no Brasil, principalmente em galerias de arte.

Cada artesã tem uma produção diferenciada e apresentam também diferentes interesses com relação ao artesanato, como será visto adiante neste capítulo. Desde o início de 2007 até hoje, todas elas participam do Programa Ñandeva, aonde vem tendo apoio para o desenvolvimento de seus produtos, havendo neste período uma melhoria gradativa.

O quadro a seguir apresenta um resumo das informações apresentadas anteriormente.

<b>Artesã</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Renda</b>	Renda secundária	Renda secundária	Renda secundária	Renda principal
<b>Escolaridade</b>	Técnico	Superior	Superior	Superior
<b>Espaço de trabalho</b>	Em casa	Atelier	Atelier	Em casa
<b>Forno</b>	Terceiriza a queima	Forno próprio	Forno próprio	Forno próprio
<b>Idade</b>	35 anos	45 anos	51 anos	48 anos
<b>Sexo</b>	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
<b>Comercialização</b>	Foz do Iguaçu	Foz do Iguaçu	Algumas cidades no Brasil	Foz do Iguaçu

QUADRO 10 – Resumo sobre as artesãs participantes

FONTE: O autor

### 5.2.2 Produtos das artesãs

O quadro a seguir apresenta e faz uma análise sobre a produção atual das artesãs participantes da pesquisa, a partir dos pontos de vista sobre o artesanato.

## Artesã A

Utiliza a técnica da modelagem e pintura a frio. Na ordem: Porta cartões, Prato decorativo e Esculturas.



### - Cultura

Esta artesã conseguiu agregar uma carga cultural bastante interessante em seus produtos. Eles personificam elementos e personagens reais da fronteira como a família de turistas de compras que invadem a cidade de Foz do Iguaçu. Com os personagens do casamento caipira, uma das festas mais típicas brasileiras ou com a reprodução do fragmento de uma coluna das reduções jesuíticas. Esta artesã é a que carrega maior carga simbólica e que mais se aproxima do artesanato tradicional. Para esta artesã, a cultura embutida em seu produto é o seu maior diferencial estratégico.

### - Consumo

Em termos de venda esta artesã tem tido uma demanda maior que a sua capacidade de produção atual, o que reflete o interesse do mercado em produtos com maior valor cultural agregado. Além disso as peças são produzidas uma a uma, o que as torna praticamente únicas.

### - Projeto

O desenvolvimento do produto foi realizado com apoio dos designers do programa Ñandeva, que através de um trabalho participativo deram o direcionamento dos produtos que então, foram elaborados pela artesã. A dificuldade do artesão de modo geral em projetar, ou seja, visualizar uma oportunidade de mercado e definir um produto para supri-la foi nesse caso suprimida pelo apoio dos profissionais. O projeto representa a forma como se pode agregar cultura ao produto, pelo design.

### - Modo de produção

A artesã tem bastante habilidade para a modelagem. Nesse sentido a sua produção ganha competitividade por ter características muito pessoais relacionada aos produtos.

### **Artesã B**

Utiliza a técnica da modelagem, placa e torno. Decoração com a técnica da carbonização. Na ordem: Colares, Pulseiras e Prato decorativo.



#### **- Cultura**

As peças desenvolvidas por esta artesã agregam desenhos que fazem parte de uma pesquisa iconográfica feita na região trinacional, onde se situa o programa Ñandeva. Com formas muito limpas e contemporâneas esses produtos se diferenciam de outras peças justamente pela decoração.

#### **- Consumo**

Como objeto de consumo os produtos desta artesã tem se diferenciado por serem peças universais mas com referências locais. Ou seja, estão adequadas ao estilo contemporâneo de decoração e de acessórios de moda, mas não perdem o referencial cultural.

#### **- Projeto**

Através do trabalho conjunto com designers é que as primeiras peças foram criadas e a partir daí a artesã vem desenvolvendo novas peças seguindo esta linha.

#### **- Modo de produção**

A artesã modela em placa e torno com certa habilidade, porém o grande diferencial de seus produtos está mesmo na decoração. Ela utiliza uma técnica de carbonização que não é comumente utilizada o que a diferencia das demais.

QUADRO 12 – Análise do produto artesã B

FONTE: O autor

## Artesã C

Utiliza as técnicas da decalcomania e da pintura a mão livre. Na ordem: Tigelas de cereais, Jogo de chá e Canecas.



### - Cultura

Esta artesã faz a decoração de peças de porcelana industrializadas, por esse motivo seus produtos não contam com um apelo manual tão grande quando os outros aqui analisados. Assim, para que o seu produto tivesse um diferencial foi a utilização de elementos gráficos que contivessem uma história, uma referência. No caso utilizou-se a iconografia.

### - Consumo

Como os produtos são na maioria utilitários, eles possuem uma boa aceitação, seja como souvenir, seja como presente institucional.

### - Projeto

Através do apoio de designers, a artesã passou a produzir decalques modulares, ou seja, uma série de desenhos que permitem diversas aplicações diferentes em peças diferentes. Desta forma, cada peça se torna única, já que dificilmente a decoração se repete. A segunda foto exemplifica esta idéia.

### - Modo de produção

Uma dificuldade desta artesã é que ela hoje depende de fornecedores industriais da peças de porcelana e dos decalques, que nem sempre tem a qualidade desejada, interferindo no seu produto também, apesar da sua habilidade técnica.

QUADRO 13 – Análise do produto artesã C  
 FONTE: O autor

## Artesã D

Utiliza a técnica da modelagem em placa e decoração com estêncil ou carimbo, com acabamento de esmalte de alta temperatura. Pratos decorativos quadrados e retangulares.



### - Cultura

Esta artesã possui um reconhecimento como artista plástica. As peças desenvolvidas no artesanato se beneficiam desse status, pois são peças mais acessíveis. Assim o diferencial das peças está justamente na identidade da artesã agregada ao produto, além das referências culturais que são agregadas através da iconografia.

### - Consumo

Por ser uma peça relativamente pesada ela não se adéqua ao público turista. Contudo, pelo status se tornou uma peça bastante solicitada para presentes institucionais, que em sido seu principal canal de venda.

### - Projeto

O desenho das peças é contemporâneo e com um valor estético interessante. Na decoração a artesã utiliza uma técnica simples, produzindo relevos com carimbos, mas com resultado visual muito bom. A forma e a decoração das peças tornam o processo de produção relativamente rápido, com qualidade e poucas quebras.

### - Modo de produção

A grande experiência da ceramista torna os produtos com uma qualidade excelente. As peças são queimadas em alta temperatura, o que diante dos demais ceramistas da cidade é um diferencial, já que esses não utilizam esta técnica.

QUADRO 14 – Análise do produto artesã D

FONTE: O autor

## 5.3 ETAPAS DA PESQUISA-AÇÃO

Como as artesãs já fazem parte de um programa de apoio ao artesanato o contato não foi necessário um termo formal de consentimento livre e esclarecido.

Antes de se iniciar as etapas descritas a seguir é importante lembrar que as artesãs já haviam sido comunicadas sobre os objetivos da pesquisa e que esses objetivos foram reforçados no início da primeira reunião realizada.

### 5.3.1 Contratualização e definição dos objetivos

#### - Etapa 1 - Balizamento de conhecimento

Esta primeira etapa foi realizada no dia no 24 de maio de 2008, numa reunião em que participaram as quatro artesãs e a pesquisadora. A data foi adiada algumas vezes porque as artesãs tinham compromissos que impedia o encontro de todas, sendo que uma parte delas esteve participando de um evento em São Paulo sobre cerâmica. Mesmo assim a reunião precisou ser marcada num sábado no período da tarde para que se pudesse conciliar os horários de todos.

Essa etapa teve o objetivo de transmitir às artesãs algum conhecimento sobre design e sobre gestão de design. Para tanto, a pesquisadora preparou previamente uma apresentação que pudesse cumprir com esse objetivo, sendo clara, objetiva e didática, que pode ser vista no apêndice A. A apresentação teve a seguinte seqüência de temas:

Primeiramente apresentou-se uma definição do que é design e suas origens. Apresentou-se uma classificação do design e a sua atuação na indústria. Nessa parte da apresentação procurou-se mostrar o que é design e para que é utilizado.

Depois se apresentou uma classificação das funções dos objetos, uma diferenciação entre arte, design e artesanato, que foi definida a partir na comparação com a função dos objetos. Apresentou-se ainda, em que áreas ou setores da indústria o design atua. Essa parte da apresentação buscou relacionar o design com a arte e com o artesanato e as funções que os objetos e os designers exercem com o objetivo de facilitar a compreensão das artesãs, já que dizem respeito a um universo prático mais conhecido pelas mesmas.

Após esta introdução sobre o design e suas funções apresentou-se a definição de gestão de design e seus níveis: estratégico, funcional e operacional.

Como não havia tempo hábil para uma visita técnica buscou-se na internet um exemplo de gestão de design que fosse o mais estruturado possível. Além disso, que pudesse transmitir a importância e a coerência visual entre a página web e a conceituação da empresa artesanal.

Para tornar esses conceitos mais claros foi apresentado um exemplo internacional, pesquisou-se uma empresa cerâmica que tivesse um bom nível de gestão de design. Definiu-se a empresa alemã de porcelana Hering Berlin. Não houve, com a apresentação dos exemplos, a intenção de que as participantes alterassem o design de seus produtos, mas sim que visualizassem como nesses casos á uma coerência formal e de linguagem que pressupõe a gestão do design.



FIGURA 14 – Capa de um catálogo da empresa Hering Berlin  
 FONTE: <http://www.hering-berlin.de/>

Foi apresentado o *site* da empresa, figura acima, no qual foi possível perceber bastante coerência entre o design dos produtos, a linguagem visual dos catálogos, da web, e das estratégias de venda, que são bem direcionadas. Essa empresa se tornou um exemplo interessante, por ser uma empresa com produção artesanal.

Após apresentar esse exemplo internacional apresentaram-se dois exemplos nacionais as duplas: Gilberto Paim e Elizabeth Fonseca e de René Bueno e Daniela Jardim. São artesãos que produzem e comercializam também pelo site seus produtos e tem uma certa coerência entre o produto a estratégia de venda e a identidade da atividade artesanal, conforme vemos na figura abaixo.





FIGURA 15 – Home Page de Gilberto Paim e Elizabeth Fonseca  
 FONTE: <http://www.gilbertoelizabeth.com.br/portugues.htm>

Após a apresentação dos exemplos fez-se a junção entre o conceito de gestão de design e sua relação com o artesanato. Essa etapa durou certa de uma hora e quarenta minutos.

Verificou-se que como a apresentação trazia muitos conceitos novos, em alguns momentos ela se tornou um pouco cansativa, contudo, quando se apresentou os exemplos de pessoas que trabalham de forma artesanal, as artesãs pareceram ficar mais interessadas e motivadas. Isso se deu pelo próprio distanciamento de questões acadêmicas com a realidade.

Foi pedido que as artesãs preenchessem a ficha de avaliação desta etapa, de modo geral, elas afirmaram ter compreendido o que é gestão de design e para que serve, citando principalmente a questão da coerência de linguagem entre os produtos, o site, a apresentação gráfica e comercialização. As artesãs comentaram que achavam que tinham entendido, mas que precisavam estruturar todo esse conhecimento primeiro, Durante um tempo, para depois poder confirmar isso. Foram questionadas também se acreditavam que esse conhecimento poderia ser aplicado em seu dia-a-dia. No questionário as respostas afirmam que sim, mas pode-se perceber pela observação e por alguns comentários feitos durante a reunião que havia certa dúvida de como elas poderiam utilizar tudo aquilo.

Quanto à forma de repasse do conteúdo, no questionário as artesãs comentaram que foi adequado, ressaltando a necessidade de maior tempo e mais contato com o assunto para se sentir mais segura sobre o tema. Observou-se que o método da apresentação tem um ponto positivo que é objetividade, já que seriam assuntos que poderiam levar dias para serem repassados. Contudo como a apresentação necessita de uma explanação, acaba sendo em alguns momentos um pouco monótono. A apresentação de exemplos foi proveitosa no sentido de quebrar esta possível monotonia.

- Etapa 2 – Definição do objetivo com a atividade artesanal

Essa etapa foi realizada na reunião do dia 24 de maio de 2008. Ela durou cerca de 40 minutos. Foi solicitado que as artesãs pensassem por um momento qual é o seu próprio objetivo em relação à atividade artesanal e que escrevessem isso no questionário dado.

As artesãs verbalizaram que tinham dificuldade em objetivar isso, que existe mais que um objetivo com a atividade artesanal há uma necessidade em produzir. Percebeu-se uma a dificuldade em estabelecer esse objetivo, comentou-se que esse questionário estava fazendo pensar em coisas que não havia pensado antes. Comentou-se também que o objetivo poderia não ser financeiro, que muitas vezes ela se aproxima mais da necessidade de ter reconhecimento pelo trabalho que fazem (Apêndice C)

Como era de se esperar, cada artesã demonstrou na definição do seu objetivo o que é mais importante para si no trabalho com o artesanato. O quadro a seguir apresenta o objetivo de cada artesã:

	Objetivo
Artesã A	“Minha pretensão com a atividade artesanal é não somente a parte comercial, mas também a oportunidade de ampliar conhecimentos e poder expressar de uma forma a cultura e costumes da região, mas sem nunca perder o prazer da profissão. Logicamente também o artesanato para mim é fonte de renda, mas pretendo fazer com que futuramente as rendas sejam na mesma proporção que o prazer. Minha expectativa é poder viver do artesanato, mas sem nunca perder o prazer de poder me expressar”. (CARNIATTO, 2008)
Artesã B	“Pretendo além de continuar trabalhando para obter um retorno financeiro, não perder o foco do prazer em produzir novas peças. Tenho como meta imprescindível o aprimoramento da técnica que utilizo, bem como de acabamento das peças. Considero o investimento nesta ocupação, vejo que é muito importante o retorno financeiro para que haja incentivo sempre no aprimoramento e no prazer de continuar trabalhando”. (CARNIATTO, 2008).

Artesã C	<p>“1- ter novidade para o mercado do qual já faço parte (vendo) pois o cliente exige constante novidade.  1 - atingir ou alcançar 50% a mais de clientes/Abrir novos clientes.  2 - Quero estar com meu atelier instalado, ter capital de giro, estoque e ampliar em pelo menos mais dois (2) artesãos que estejam trabalhando comigo.  E participar de pelo menos duas reciclagens na área em que atuo. Uma em julho deste ano e outra até maio de 2009”. (CARNIATTO, 2008).</p>
Artesã D	<p>“Realizar as necessidades de expressão. Além da satisfação de fazer o artesanato sustenta meu lado conceitual da arte.  Gostaria de estar em espaços expositivos importantes para mostrar meus trabalhos  Conseguir manter uma certa produção que sustente os outros trabalhos”. (CARNIATTO, 2008).</p>

QUADRO 15 – Objetivos das artesãs

FONTE: O autor

Os objetivos foram escritos de forma subjetiva, sendo assim, para facilitar as etapas seguintes da pesquisa esses objetivos foram transcrito pela pesquisadora de forma mais clara e objetiva em tópicos iniciados por uma ação. Este trabalho foi realizado num momento posterior à reunião e a transcrição foi apresentada para as artesãs na reunião do dia 31 de maio para que elas aprovassem estas sugestões de alterações.

Após a definição dos objetivos foi pedido que as artesãs preenchessem o questionário de avaliação. As artesãs comentaram que verbalizar suas opiniões seria muito mais fácil que escrever nos questionários. Pediram que a próxima reunião fosse gravada, para que não houvesse necessidade de escrever tanto.

A avaliação demonstrou que as artesãs consideraram importante ter metas para não perder o foco das ações. A artesã C comentou que achava que o termo objetivo parecia ser muito racional e não se aproxima da sua realidade. Ela afirmou preferir o termo pretensão, pois acredita que é importante estar aberta para as possibilidades que surgem no caminho.

### 5.3.2 Planejamento e a realização em espiral e uso de ferramentas de pesquisa

#### - Etapa 3 - Análise da situação atual

Essa etapa também foi realizada na reunião do dia 24 de maio de 2008. Ela durou cerca de uma hora. As artesãs foram orientadas no preenchimento do quadro da análise SWOT, Apêndice B. Cada artesã preencheu a seu questionário, mas foram levantadas questões que foram discutidas e acabaram sendo observadas na análise SWOT de mais de uma delas.

Como essa etapa foi realizada no final da reunião, percebeu-se que já havia uma pressa em finalizar a atividade, principalmente pelo fato de ter que escrever o tempo todo.

Houve uma maior facilidade em expor as suas forças e fraquezas. Quanto às oportunidades e ameaças, todas tiveram dificuldade em preencher. Uma das artesãs já havia tido contato com a ferramenta em reuniões com consultores do SEBRAE.

Após o preenchimento da análise SWOT foi pedido que as artesãs preenchessem a avaliação desta ferramenta. Foi comentado que é importante conhecer suas próprias forças e fraquezas, mas que é difícil para o artesão conhecer as oportunidades e ameaças do mercado (Apêndice B).

Quando questionadas sobre se o conhecimento destas questões lhes ajudariam a compreender melhor o mercado, houveram diferentes pontos de vista, uma delas julgou que sim, pois ajuda a ver o todo em partes separadas, o que facilita corrigir os erros. Outra comentou que em relação ao mercado não havia o que ser feito, pois não estava a seu alcance. Outra artesã disse sabe que é pequena e que tem não pode competir com as empresas, por isso tem que encontrar uma fatia de mercado própria. A outra artesã comentou que a não achava que fazendo esta análise seria possível se situar no mercado, pois mesmo conhecendo os problemas ainda não sabia como solucioná-los.

Como já existe um trabalho sendo feito pela pesquisadora junto às artesãs, ela, num momento posterior à reunião complementou o quadro com sua avaliação sobre cada artesã. A complementação foi feita baseando-se também nos objetivos já estabelecidos. As inclusões foram apresentadas para as artesãs na reunião do dia 31 de maio, que analisaram as inclusões, fizeram alterações e aprovaram finalmente a análise.

#### - Etapa 4 – Definição de ações visando o objetivo

Essa etapa foi realizada pela pesquisadora sozinha num primeiro momento, em que foram definidas as ações e depois foram discutidas em conjunto com cada artesã na reunião do dia 31 de maio. Essa antecipação se deu, pois se considerando que cada artesã definiu mais ou menos 4 objetivos, definir as ações na reunião levaria um tempo muito longo, já que cada artesã tem objetivos distintos.

Analisando os objetivos e a análise SWOT procurou-se definir ações específicas que possibilitariam o alcance, mesmo que parcial, dos mesmos. Esses

objetivos foram preenchidos no formulário previamente estabelecido e apresentado no Apêndice C.

Também foram definidos os responsáveis pelas ações. Eles são o próprio artesão, quando se trata de objetivos que não podem ser realizados por outros e quando há a possibilidade de apoio são responsáveis a artesã e a pesquisadora. Apesar de que nem todas as ações definidas por um objetivo podem ter ajuda da pesquisadora.

Nesta etapa não foi realizada a avaliação com o questionário, pois a reunião foi gravada em áudio. Avaliando as ações definidas, as artesãs manifestaram estar satisfeitas e até mesmo surpresas, uma artesã comentou: “é bem interessante, são coisas que a gente não pensa dessa forma, depois vê resumido e diz: é isso mesmo”, conforme Artesã A. A artesã B complementa que para o artesão “o trabalho é intuitivo, faz pelo sentimento e quando você sistematiza fica mais óbvias algumas coisas”. (CARNIATTO, 2008).

#### - Etapa 5 - Seleção de quais ações serão priorizadas e definição e pesquisa de ferramentas

Como o prazo para finalização da pesquisa estava cada vez mais próximo, o fator tempo foi o maior complicador nesta etapa práticas, então se priorizou as ações que eram por um lado possíveis de serem instrumentalizadas pela pesquisadora, por fazerem parte da área do design, e por outro por serem ferramentas simples e de fácil compreensão.

Anteriormente a etapa de seleção das ações a serem priorizadas e a definição e pesquisa das ferramentas constituíam ações separadas, contudo na prática verificou-se que uma influenciava a outra e por esse motivo acabaram sendo realizadas em conjunto.

Primeiramente se verificou quais ações eram comuns a mais de uma artesã, assim, o uso da ferramenta poderia ser potencializado, bem como o tempo. Percebeu-se que as necessidades de: Desenvolver uma identidade visual, desenvolver novos produtos e controlar/gerenciar os pedidos eram comuns a praticamente todas as participantes. Verificou-se também a necessidade relacionada a qualidade dos produtos.

Após verificar esses pontos algumas referências foram consultadas. Procurou-se utilizar as obras disponíveis e que fossem de fácil adaptação para o artesão.

Após consultar as referências foram desenvolvidas fichas, com a adaptação dos conteúdos de forma bastante simplificada para serem dadas às artesãs. Foram criadas as seguintes fichas:

- Identidade Visual – Utilizou-se como referência básica o livro A imagem da Marca – um fenômeno social, de Juan Costa (2008). O livro Sinais & Símbolos, de Adrian Frutiger (2007), foi disponibilizado para as artesãs e serviu como guia para a definição da marca de algumas delas. Utilizou-se também o como material auxiliar o livro Quem sua empresa pensa que é?, Ligia Fascioni (2006).
- Método para desenvolvimento de novos produtos – utilizou-se como referência o livro: Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos de Mike Baxter (1998). Esta é uma referência bastante utilizada e reconhecida na área do design e além disso, apresentou uma seqüência lógica simplificada que supria a necessidade dos artesãos e por isso foi selecionado para tal.
- Método para controle de qualidade – esta ferramenta foi adaptada a partir do livro de Mike Baxter citado anteriormente e utilizou-se uma definição de qualidade apresentada por Valeriano (2002). Esse tema é bastante discutido por diversos autores. Como a ferramenta é na verdade uma forma de introduzir o artesão ao tema as etapas propostas foram ao máximo simplificadas à necessidade dos artesãos e por esse motivo não se aprofundou a pesquisa a outros autores.
- Check-list de avaliação da qualidade do produto – para a definição do check-list, utilizaram-se os mesmos autores pelos mesmos motivos citados anteriormente.
- Painel de Referências – Adaptado de Mike Baxter.
- Controle de Pedidos e Materiais – formulado de forma bastante simplificada segundo as necessidades observadas no dia-a-dia dos artesãos.

As fichas foram impressas e entregues às artesãs durante as reuniões, com a orientação de como utilizá-las para que elas tentassem colocar as ferramentas em prática. Esses materiais podem ser vistos no Apêndice D.

- Etapa 6 – Aplicação prática das ferramentas

As reuniões conforme pôde ser visto anteriormente no quadro 9, foram realizadas num período de 2 meses. Como das 4 artesãs participantes, 3 delas tem trabalho fixo em outra área, sendo a atividade artesanal secundária, precisou-se realizar as reuniões conforme a disponibilidade de cada uma.

Por conta de o período dos meses de junho e julho serem épocas de férias, houve também a necessidade de adequar as reuniões com as viagens de férias.

A ferramenta de desenvolvimento da identidade visual foi realizada em conjunto durante as reuniões individualizadas. A seguir apresenta-se as identidades visuais desenvolvidas com as artesãs, com exceção da artesã D, que já utilizava uma marca.

Artesã A, passou a assinar as peças com seu próprio nome e com a atividade que atua. Esta assinatura foi digitalizada e redesenhada e passou a ser a marca utilizada pela artesã. A identidade visual desta artesã se baseou numa proposta lúdica, colorida e ingênua. A figura a seguir apresenta a marca da artesã já numa aplicação num cartão de visitas. O estudo mais completo desta e das outras artesãs, está no apêndice E



Adriana  
ceramista

FIGURA 16 – Identidade visual/assinatura – Artesã A  
FONTE: O autor

A artesã B, também definiu em conjunto uma identidade visual própria e suas aplicações. Para esta artesã o conceito que norteou o desenvolvimento foi a idéia de origem, de terra, equilíbrio, união e individualidade. O que orientou formalmente a marca é necessidade de a artesã conseguir produzir um carimbo que ela marca as peças enquanto estas estão cruas. A figura a seguir apresenta a marca definida para a artesã.



FIGURA 17 – Identidade visual/Assinatura – Artesã B  
 FONTE: O autor

A identidade visual da artesã C foi feita a partir de um símbolo que representa a terra. Características como leveza, distinção e classe, foram buscadas e representadas pelo símbolo em união com o nome da artesã. A figura a seguir representa a marca desenvolvida:



FIGURA 18 – Identidade visual/Assinatura – Artesã C  
 FONTE: O autor

A artesã D, como foi dito, já possui uma marca definida anteriormente à esta pesquisa, por esse motivo não será apresentada aqui.

As artesãs A e B, a partir das orientações da ferramenta criaram seus blogs para ajudar e divulgar seus produtos. A artesã D já possuía blog e a artesã C ainda vai providenciar um.

Outras ferramentas como o controle de qualidade e de pedidos, precisaram ser aplicadas pelas próprias artesãs, no seu dia-a-dia de trabalho com o artesanato. Algumas delas, como a ferramenta para desenvolvimento de novos produtos necessitavam da demanda do mercado para ser aplicada.

Com esses impeditivos, foi solicitado que as artesãs analisassem com cuidado o material repassado e que ao menos simulassem o seu uso para que pudéssemos verificar a aplicabilidade dos mesmos nas suas realidades.



### 5.3.3 Teorização, avaliação e publicação dos resultados

#### - Etapa 7 – Avaliação das etapas

A avaliação das atividades realizadas com as artesãs foi feita em duas reuniões, pela dificuldade de se agendar uma data comum com todas juntas. Esta reunião foi feita com entrevista estrutura, em que as artesãs respondiam juntas. As perguntas foram definidas utilizando-se como base alguns pontos chave para a avaliação como o entendimento das informações repassadas, utilização das ferramentas, utilização de referências culturais, uso do design e pensar no mercado. Dados estruturados a partir do levantamento de dados e da pesquisa-ação em si.

A seguir serão apresentadas as perguntas e os principais pontos das falas de cada uma, retirados de forma sucinta para facilitar a compreensão.

1 - As ferramentas que lhes foram repassadas, mesmo que não tenham tido tempo de aplicá-las na totalidade, ajudou a organizar o trabalho de vocês melhor? Vocês a colocariam em prática no dia-a-dia do trabalho? Quais? Por quê?

As artesãs disseram que as ferramentas ajudaram a perceber melhor algumas coisas, que usá-las no dia-a-dia exigiria uma mudança de atitude que hoje, por falta de organização ou costume é difícil utilizá-las, mas compreendem a importância de conhecê-las e vão procurar usá-las.

- É importante ter controles.
- É funcional, não tem que ter computador, essas coisas pra estar controlando.
- Talvez eu não consiga parar para escrever, para anotar. Mas só de ter visto aqui eu vou parar pra pensar nisso, a questão da forma, da função e do acabamento, a reflexão valeu a pena.

2 – Vocês acham que mudou alguma coisa no modo de encarar o seu trabalho como artesã depois de ter participado deste trabalho? O quê? Em que sentido?

As respostas variaram entre:

- Melhorou a organização, a prestar atenção a detalhes que não prestava, se valorizar assinando as peças.

- Conscientizou da necessidade de ter um catálogo e blog para apresentar o produto.
- Tomou consciência das coisas que faz intuitivamente, seja pela necessidade, seja por coisas que o próprio trabalho obriga, a pensar nelas de forma mas organizada.
- Concretização, é como se nascesse algo, a responsabilidade aumentou, tem nome, tem papel, tem identidade. Não é só por que eu gosto, isso dá um medo. Pode perder a coisa de brincadeira, aumentam a responsabilidades, a conscientização, é um negócio que tem que prestar contas nem que seja só pra você, é mais que fazer só porque gosta de fazer.

3 - Não sei se lembram, mas quando nós conversamos sobre gestão de design eu mostrei 3 níveis de gestão de design, um estratégico, um funcional e um operacional, se lembram?

As artesãs disseram não ter apreendido esta informação, não se lembravam desses níveis.

4 - Vocês acreditam que o fato de vocês terem agregado referências culturais aos seus produtos o tornou mais competitivo? Houve um diferencial?

- Sim, o trabalho ficou mais limpo.
- Aumentou as vendas a partir do momento que começou a usar identidade regional.
- Tem mais prazer hoje fazendo produtos com referências que antes, faria nem que fosse só pra si mesma.
- De venda também melhorou, todo o tempo produzindo. Nem tanto pelo dinheiro, mas pela satisfação.
- A referência é que faz a diferença, não só a referência cultural mas a sua referência.
- Tem argumento para venda, você justifica a venda.
- Vende mais que um produto, vende uma história.

5 – Usar a assinatura nas peças o diferencia e dá ainda mais identidade?

- Valoriza muito, com assinatura a pessoa vê que foi você que fez não uma máquina.
- É importante, você vai conquistando um público e quer ter uma peça sua e como você vai dizer que é sua? Só assinando.

6 – Com o apoio do design e com o conhecimento sobre gestão de design ficou mais fácil pra você entender, visualizar o seu trabalho como artesão de forma mais ampla? Como um todo?

- Permitiu uma visão do processo de design ampliada.
- Às vezes a gente precisa parar e pensar um pouco mais para se organizar melhor.
- Influenciou muito.
- Houve todo um processo que fez a gente ampliar o campo de visão.
- Inclusive os cursos realizados pelo SEBRAE.
- Também ajuda espelhar em outros artistas e artesão em como solucionaram alguma coisa, que talvez também tenham dito apoio de outros designers.
- Todas estas informações são coisas que a maioria dos artesãos não pensa sobre as questões que envolvem os produtos.
- Enxergar a coisa mais clara.
- São poucos os que param e pensam nos seus produtos sozinhos.
- O caminho com o apoio do design é encurtado.

7 – Você acredita que com o design se tornou mais simples de referências culturais nos seus produtos?

- Sim, despertou para novas possibilidades.
- Para o meu produto foi tudo.
- Eu não conseguiria fazer isso sozinha
- Ajuda a apurar o olhar.

8 – Hoje, quando você cria, ficou mais fácil direcionar sua criatividade para o desenvolvimento de produtos mais focados para o mercado?

- Sim, tem um parâmetro com o mercado.
- Sim, pensando na aceitação, na praticidade de fazer por que tem coisa que não compensa e no preço.
- Não tem problema, mas tem a questão do prazer, de estar gostando.
- Mas tem a questão do comprometimento com a pessoa que fez o pedido. A pessoa que te encomendou é porque gostou do seu trabalho então tem um compromisso com ela.

9 – Faça sua avaliação final sobre toda a atividade realizada.

- Pensar na qualidade, isso mudou muito. Isso foi dito na nossa primeira reunião e depois de então aumentou bastante.
- Preocupação com prazo, talvez ter um estoque ou alguma forma de conseguir cumprir com os prazos e com o limite até mesmo físico de produção. Para não cair a qualidade.
- Organização, conscientização, pensar profissionalmente, não só porque dá prazer, como coisa principal e não secundária.
- Encarar como trabalho.
- Trouxe muita satisfação conseguir definir a marca.

O capítulo seguinte fará a discussão das informações aqui apresentadas, correlacionando-as com o levantamento teórico apresentado nos capítulos anteriores.

## 6 DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresenta-se a discussão desta pesquisa. Para tanto, serão confrontadas as informações obtidas no referencial teórico sobre Gestão de design e o Artesanato, sendo essa discussão confrontada com a experiência prática da pesquisa-ação, apresentando-se uma associação entre a gestão a nível estratégico do design e o artesanato como manifestação cultural e de consumo, a gestão funcional do design como projeto e a gestão operacional do design como modo de produção e consumo.

### 6.1 GESTÃO DE DESIGN E ARTESANATO

Ao iniciar este trabalho, pensar em gestão de design para o artesanato poderia parecer algo impossível, já que a gestão até mesmo para pequenas empresas é algo difícil e somente algumas poucas grandes empresas têm o conseguido em plenitude. Ele, no entanto, do ponto de vista teórico, demonstra que alguns conceitos de gestão de design aproximam-se da realidade do artesão, no momento que ele passa a agregar, como estratégia, cultura aos seus produtos, passa a utilizar conceitos de design e de projeto como tática para a inserção de cultura e pensar em qualidade e sistematização de processos como forma operacional de gestão.

Conforme se pode verificar na revisão da literatura, o artesão enquanto criador de seus produtos tem a capacidade de estabelecer uma relação histórico-regional e emocional necessária aos objetos contemporâneos, além disso, a produção artesanal deve ser mais dinâmica e integrada ao desenvolvimento global, inovando, planejando, com qualidade e competitividade. Contudo, isso deve ser feito levando-se em consideração características sociais, culturais e manuais próprias desta atividade.

A pesquisa-ação realizada, apresentou, no que diz respeito a esse aspecto, um resultado em que a relação com o contexto histórico-regional e emocional dos produtos foi mantida, mas permitiu a inovação e a visão estratégica da sua atividade. Verificou-se, com base na entrevista, que o planejamento e a questão da constante melhoria da qualidade são preocupações que foram despertadas nas artesãs. A

produção foi dinamizada na medida em que há uma preocupação com o mercado e um espírito inovador, mantendo contudo as características próprias do artesanato.

O artesão deve, então, estabelecer metas e definir estratégias de ação. A segunda etapa da pesquisa-ação realizada teve justamente o objetivo de que cada artesão estabelecesse um objetivo para a sua atividade artesanal. Percebeu-se que houve dificuldade nesta tarefa. Conforme as próprias artesãs comentaram, isso aconteceu pois o artesão está mais acostumado em se preocupar com o fazer, o produzir do que o planejar. Confirmando a literatura, o artesão estaria limitado a uma visão a nível operacional apenas. Nesse sentido, uma mudança na atitude das artesãs, já que estas após a pesquisa-ação passaram a pensar em questões como direcionamento para o mercado, definição e uso de marca/assinatura, organização de processos entre outras questões. Mas as ações se concentraram no operacional.

De modo geral pode-se concluir pelas informações coletadas na pesquisa-ação que para o artesão, sistematizar sua atividade definindo objetivos, por exemplo, está associada com a perda do prazer em produzir, da perda do fazer sem compromisso ou do simplesmente fazer. De certa forma quando eles assumem para si próprios, objetivos a serem atingidos estão profissionalizado a atividade e isso automaticamente acarreta responsabilidades, que são associadas à obrigação e não ao prazer.

Outra questão que se pode na pesquisa-ação é que nesta necessidade do fazer, a recompensa financeira não é o mais importante, como se verifica na revisão da literatura. Deve-se observar, contudo que as artesãs participantes compõem um grupo que não sobrevive exclusivamente do artesanato, não sendo fonte de renda e sobrevivência exclusiva. Sendo assim, três das quatro artesãs participantes, na definição de seus objetivos, colocaram alguma referência sobre o fato de não quererem perder o prazer em produzir. Uma frase retirada dos objetivos da artesã A deixa esta idéia bastante clara: “Minha expectativa é poder viver do artesanato, mas sem nunca perder o prazer de poder me expressar.” (CARNIATTO, 2008). Assim, se para que o artesão possa inovar e definir estratégias é preciso estabelecer metas ou objetivos, esses devem então levar em consideração o prazer em produzir e a necessidade de reconhecimento, tanto quanto o retorno financeiro.

Na quarta etapa da pesquisa-ação foram definidas ações que pudessem viabilizar os objetivos estabelecidos anteriormente. Verificou-se que houve certo desconforto das artesãs ao se depararem com o fato de que na maior parte das

ações as responsáveis por pô-las em prática eram as próprias artesãs. Também se depararam com uma realidade muito mais ampla que o fazer apenas. Para que o artesão passe a fazer a gestão da sua atividade, esta visão mais ampla e sistematizada tem que ser desenvolvida, ou despertada. A frase dita pela artesã B demonstra esta realidade: “para o artesão o trabalho é intuitivo, ele faz pelo sentimento e quando você sistematiza ficam mais óbvias algumas coisas”. (CARNIATTO, 2008). Isto tem relevância, pois a gestão tem justamente a função de sistematizar as ações do design.

Na pesquisa teórica realizada sobre a gestão de design viu-se que existem 3 níveis de gestão, a estratégica a funcional e a operacional. A partir desta definição e relacionando-a com palavras chave retiradas da revisão da literatura sobre gestão de design, pode-se construir a figura 6 (esquema níveis de gestão de design e conceitos relacionados, apresentada no capítulo 2, página 36).

Da mesma forma, na pesquisa teórica sobre o artesanato estruturou-se o tema sob 4 pontos de vista, como modo de produção, como consumo, como projeto e como cultura. Retirando-se do texto algumas palavras chave, construiu-se também um esquema apresentado na figura 9 (pontos de vista sobre o artesanato e conceitos relacionados, apresentado no capítulo 3).

Analisando as figuras 6 e 9, que resumem os capítulos da revisão de literatura, é possível perceber que há algumas convergências entre elas. Assim, associando-se essa convergência citada acima, com a figura 1 (modelo de gestão de design, segundo Martins, 2004), pôde-se perceber que se a gestão de design a nível estratégico está relacionada com a visão e é uma competência psicológica, relacionando-a com as definições do artesanato, ela se aproxima da cultura. Do mesmo modo, se a gestão ao nível funcional se relaciona com a função e é uma competência controladora, ela se aproxima da idéia de artesanato enquanto projeto. O artesanato como modo de produção e está relacionado com o nível operacional, pois diz respeito à ação da produção. Podemos assim considerar que a leitura do artesanato como consumo possibilita relacioná-lo tanto como competência econômica, quando como competência psicológica, já que no consumo o cultural e o econômico se unem na relação do artesão com o mercado.

A figura a seguir apresenta o resultado gráfico destas aproximações, onde não há uma hierarquia, contudo a disposição das informações pode ser vista como sendo um fluxo que pode ser invertido.

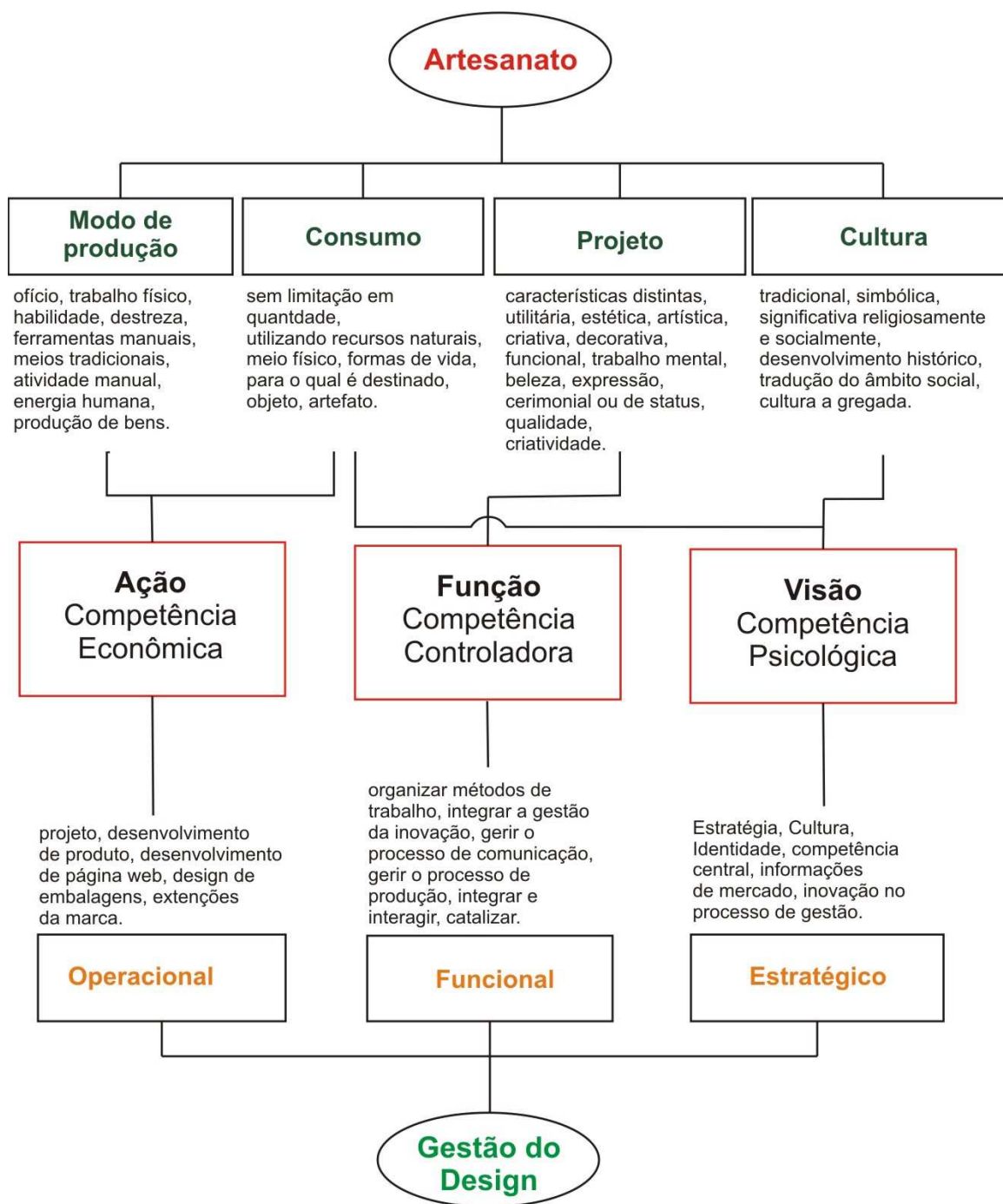


FIGURA 19 – Gestão de design e artesanato  
 FONTE: O autor

Os quadros 11, 12, 13 e 14, apresentam a análise da produção atual das artesãs participantes da pesquisa-ação. Usando-se esses quadros em uma comparação com a figura acima apresentada, pode-se constatar que a cultura tem sido utilizada como estratégia.



Da mesma forma, o design, como projeto, tem sido a tática ou tem tido a função de integrar esta cultura aos produtos, seja de forma empírica pelas artesãs, seja pelo apoio de designers.

O saber fazer, o produzir, o trabalho do artesão em si pode ser considerado um fator econômico, é a ação e a base da atividade, assim como a gestão de design em nível operacional é entendido.

Enquanto consumo, o artesanato por vezes é tratado como cultura e estratégia, quando se relaciona com os desejos e necessidades simbólicas de busca por identidade manifestada pelo consumidor e seus estilos de vida. Em outros momentos é operacional, quando é convertido no fazer, na inserção da cultura do artesão no produto e como fator econômico.

Para as artesãs, contudo, pôde-se perceber que o conceito de níveis de gestão, apresentado na etapa de balizamento do conhecimento, não foi compreendido ao fundo. Conclui-se que isto se deu pois, primeiramente é um conteúdo de certa forma complexo e que dificilmente seria absorvido assim tão rapidamente por pessoas leigas ao design. Por outro lado, esta separação por níveis numa empresa colabora para entender a gestão dentro dela, mas para o artesão, como é ele mesmo que é responsável por todas as atividades do seu trabalho, dividi-las em níveis se torna uma tarefa muito difícil.

Contudo, embora essa divisão, para este trabalho, apresentou-se além de sua efetiva apropriação pelos artesãos num primeiro momento, pudemos verificar que ela ajuda a situar o artesanato num contexto mais genérico e amplo e a aproximar a gestão para a realidade do artesanato, que para ele será dividido em cultura, consumo, projeto e modo de produção.

A seguir apresentam-se as relações entre o referencial teórico da gestão e do artesanato com a prática observada, na medida do possível, mantendo-se uma linearidade entre os textos, tópicos e sub-tópicos.

### 6.1.1 Gestão estratégica do design e artesanato como cultura e consumo

Dentro da perspectiva da gestão o design ao nível estratégico compreende a integração entre a estratégia, a identidade e a cultura da empresa (MOZOTA, 2003). A valorização do artesanato muito se dá pela inserção da identidade do próprio artesão, sua realidade e particularidades no seu produto. O personagem por trás do

objeto é um fator de grande valorização para o artesanato em detrimento ao anonimato característico do produto industrial.

A identidade corporativa das empresas se traduz para o artesanato como a identidade do próprio artesão, é a personalidade dele que muitas vezes torna o produto reconhecido e valorizado. Nesse sentido, uma das ferramentas repassadas para os artesãos e desenvolvida em conjunto foi a de desenvolvimento de uma identidade visual. O principal elemento trabalhado foi a assinatura/marca. Conforme depoimento da artesã B: “a parte que mais me deixou satisfeita nesta pesquisa foi ter definido minha assinatura, ficou exatamente como eu queria”. (CARNIATTO, 2008).

Se para uma empresa a marca traduz a cultura organizacional (MOZOTA, 2003), na pesquisa-ação viu-se que, para o artesão a assinatura representa sua própria identidade, sua identificação e direta relação com o produto. Por isso o desenvolvimento de uma marca/assinatura para um artesão deve levar em consideração além de requisitos de design gráfico, questões simbólicas referentes à personalidade do mesmo.

Da mesma forma, a cultura que para a indústria é organizacional (MOZOTA, 2003), no artesanato é a da sociedade ou comunidade na qual o artesão está inserido. Ela está embutida no produto artesanal e no seu fazer.

O que vem acontecendo, conforme apresentou o referencial teórico, é que muitos artesãos vêm perdendo suas referências culturais e com isso perdem o diferencial de mercado. Deixam de vender, pois seus produtos tornam-se tão universais que já não comunicam com o mercado sua origem, cultura ou identidade. Com a busca das pessoas por suas referências, consequência da padronização ditada pela globalização, estrategicamente falando, a cultura agregada ao produto é o que permite ao artesão ganhar competitividade diante dos produtos industrializados e se diferenciar se seus concorrentes (LIMA, 2002; CANCLINI, 1982).

Se antes da industrialização o artesanato não tinha a preocupação em ser portador de cultura, sendo o modo corrente de produção (RUGIU, 1998), hoje ele persiste justamente por conta dela.

Assim, os produtos passam a vender pela cultura agregada ao produto, quanto mais étnico, mais específico de determinada região mais valorizado se torna (CANCLINI, 1982).

Se atualmente apenas eficácia operacional não é o bastante para garantir a competitividade das empresas (PORTER, 2006), para o artesanato apenas o fazer manualmente, como modo de produção, já não garante a comercialização.

Ao nível estratégico da gestão de design, uma característica importante é ter a capacidade de pensar no futuro, ter visão pró-ativa, perceber o mercado e o consumidor (TEIXEIRA, 2005). Nesse sentido, na etapa 3 da pesquisa-ação, utilizou-se a ferramenta de análise de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. O que se pode perceber que é o artesão tem certa facilidade em se auto-avaliar, mas muita dificuldade em visualizar as oportunidades e ameaças do mercado. Isso reflete e comprova a falta de uma visão mais sistematizada e prospectiva como indica a literatura.

Assim, segmentar, planejar e definir um posicionamento estratégico é algo estranho a realidade do artesão. O que se verificou com a avaliação da pesquisa-ação é que ter recebido informação e ter feito a análise SWOT ajudou-os a ampliar sua forma de ver a sua atividade. Contudo esse despertar ainda não significa uma mudança na sua atitude, pelo menos não a curto prazo.

A seguir é feita a discussão sobre alguns temas relacionados à gestão estratégica, com os quais se pode confrontar com os resultados da pesquisa-ação.

#### 6.1.1.1 Inovação e competitividade no artesanato

Como foi apresentado no referencial teórico, o artesanato é uma atividade em que a experiência e a inovação se complementam (GONZALEZ, 2002). Assim, a inovação depende do conhecimento aprofundado do ofício e também da experiência prática do dia-a-dia.

Considera-se que o uso da inovação em artesanatos como o tradicional e o indígena deve ser introduzida de modo que não descaracterize os produtos. Mas, mesmo esses tipos de artesanato, devem estar atualizados com as necessidades dos consumidores, assim como com as matérias primas, ferramentas e processos que podem ser adaptados ao artesanato (CANCLINI, 1982; LIMA, 2007).

A inovação para o artesanato está na utilização de uma matéria prima diferenciada, desenvolver produtos para finalidades ainda não percebidas, está na união de materiais diferentes, na adaptação de produtos para peças diferenciadas, técnicas de acabamentos e formas (MALDONADO, 2002).

No caso das artesãs participantes, observou-se que para a artesã D, inovar está no seu objetivo: “1 - Ter novidade para o mercado do qual já faço parte (vendo) pois o cliente exige constante novidade” (CARNIATTO, 2008). Isso se dá pois esta artesã já tem um público consumidor mais estruturado e a cobrança do mercado tem sido forte. Nesse caso, segundo o modelo genérico de estratégias apresentado na figura 5 (DOBLIN RESEARCH, 1993, apud TEIXEIRA, 2000) a artesã tem uma estrutura corrente, porém demonstra uma capacidade, ou seja, uma habilidade na adaptação para o mercado. Pode-se então defini-la, dentro desse modelo, como do tipo estendido, que inova através da surpresa.

Contudo, para as artesãs A e C a inovação não está nos objetivos com a atividade artesanal, apesar de aparecerem como ações para a melhoria das vendas.

Para a artesã B, inovar é relacionado com criar e criar se relaciona com prazer. Nas palavras da artesã: “pretendo além de continuar trabalhando para obter um retorno financeiro, não perder o foco do prazer em produzir novas peças” (CARNIATTO, 2008). Esta é uma característica própria do artesão, a grande capacidade criativa e a necessidade de estar constantemente produzindo coisas novas, o que não está diretamente relacionado com inovação, pois a criação nesse caso não tem um compromisso com o mercado e sim consigo mesmo.

Na avaliação feita com as participantes elas foram questionadas sobre se depois do trabalho realizado em conjunto na pesquisa-ação ficou mais fácil canalizar o potencial criativo para as necessidades do mercado. As respostas foram positivas, no sentido de que hoje elas têm consciência da necessidade de criar novos produtos com um foco no mercado. E quando são demandadas a desenvolver algo novo elas conseguem, ou tentam pelo menos, fazer algo que seja direcionado ao mercado.

#### 6.1.1.2 Diferenciação e segmentação no artesanato

No artesanato, dificilmente se encontram produtos exatamente iguais feitos por artesãos diferentes, já que cada um leva a interpretação e a característica pessoal do seu autor. Contudo produtos muito parecidos podem ser feitos, sendo que para alguns compradores é difícil perceber a diferenciação entre eles. (BARROSO NETO, 1999)

É preciso que o artesão trabalhe sua marca e sua característica pessoal a fim de se diferenciar no mercado. Por esse motivo é que a cultura agregada é uma

estratégia, ela por si só é um fator diferenciador de outros produtos de outros lugares quando se pensa numa venda local, a cultura não pode ser copiada, mesmo que se copie o produto. (BARROSO NETO, 1999; LIMA, 2002)

O artesanato tem como maior fator diferenciador com relação ao produto industrializado o fato de demonstrar originalidade e cultura, carregando elementos simbólicos (CANCLINI, 1982; SEBRAE, 2004). A segmentação que identifica grupos com características próprias, está totalmente relacionada com a experiência consumo (CHRISTENSEN; REYNOR, 2003; SCHMITT, 2002). Nesse sentido, o público turístico procura justamente através da experiência da viagem e do consumo de artesanato, experimentar a cultura da região, atestar sua viagem como forma demonstrar status, demonstrar sua amplitude de gosto e por fim, demonstrar sua recusa diante de uma sociedade mecanizada adquirindo peças singulares feitas à mão (CANCLINI, 1982). Assim uma grande possibilidade para o artesanato é saber explorar esse mercado, preservando a identidade e a cultura nos produtos de modo a proporcionar esta experiência de consumo.

#### 6.1.1.3 Competência do artesanato

O artesão pode ter diversas competências que devem ser valorizadas no seu produto, contudo sua competência central deve ser a capacidade de expressar a cultura, de tem sido feita através do design. Segundo Hamel e Prahalad (1990, 1995), como foi visto anteriormente na revisão da literatura, a competência central tem três características que a diferencia das demais competências, associando-a à cultura:

1 – a competência central deve permitir acessar vários mercados: a cultura para ao artesanato permite que esse seja vendido no mercado turístico, decorativo, utilitário, de brindes entre outros.

2 – A cultura inserida com critérios de design nos produtos possibilita o imediato reconhecimento pelo consumidor dos diferenciais que esses possuem.

3 – A cultura não pode ser copiada, a cultura pode ser incorporada, mesclada, modificada, mas nesses casos há uma alteração da cultura inicial, contudo esta nunca será replicada.

Cada artesão precisa saber reconhecer suas próprias competências e isso foi trabalhado na pesquisa através da análise das forças de cada uma. Se a Cultura é

para todas, a competência central, ainda assim elas possuem competências diferenciadas pois cada uma a interpreta em seus produtos de forma diferente.

### 6.1.2 Gestão funcional do design e artesanato como projeto

Se o design teve origem no artesanato, quando a função de projeto se separou da função operacional, hoje há novamente um processo similar. O artesanato passa novamente a diferenciar estas etapas, contudo com a intenção de não perder a característica artesanal, passa a usar o projeto como uma ferramenta para esse modo de produção. Esta recriação do processo de separação entre o fazer e o projetar poderia ser compreendido como um novo tipo de proto-design (SPARKE, 1986).

Como ferramenta, passa a ser então, a tática uma estratégia que é inserção de referências culturais nos produtos. Esta afirmação se verifica na etapa 7 da pesquisa-ação, de avaliação das atividades. As artesãs foram questionadas sobre se com o apoio do design a inserção de referências culturais foi facilitada. As respostas foram positivas, disseram que foi fundamental terem tido uma orientação de designers para se aperceberem desta necessidade. Hoje elas já conseguem desenvolver seus produtos com esse direcionamento.

No que diz respeito à utilização de um processo ou método para o um projeto, esta é uma característica própria do designer e que ainda é pouco utilizada pelo artesão (CANCLINI, 1982; MENDES; QUELUZ, 2005). Na pesquisa-ação, na etapa de pesquisa e repasse de ferramentas foi feita a simplificação de um método de desenvolvimento de produtos que foi repassado para as artesãs. Na avaliação, a artesã D disse ter achado interessante esse modo de pensar, mas que para o artesão é difícil parar para tentar pensar de forma mais organizada, contudo ela pretende experimentar usar a ferramenta (CARNIATTO, 2008).

Como foi visto na revisão da literatura sobre o artesanato como projeto, os objetos industriais também tem uma carga cultural, pois falam do modo de vida corrente (BOMFIM, 1999). Nesse tipo de produto o design é meio para a representação da cultura, no artesanato o mesmo vem acontecendo.

Nos diversos programas e projetos de desenvolvimento do artesanato no Brasil o design tem sido inserido a partir da consultoria de designers. Desta forma

pode-se entender que para o artesanato o projeto pode ser considerado como elemento funcional ou tático, para alcançar o mercado (SEBRAE, 2004).

Na revisão da literatura, viu-se que o artesanato, o design e a arte compõem uma tríade, em que cada área é independente, porém com pontos comuns. Também foi visto que os objetos possuem significados e esses se traduzem em funções práticas, simbólicas e estéticas. A figura a seguir apresenta graficamente esta idéia.

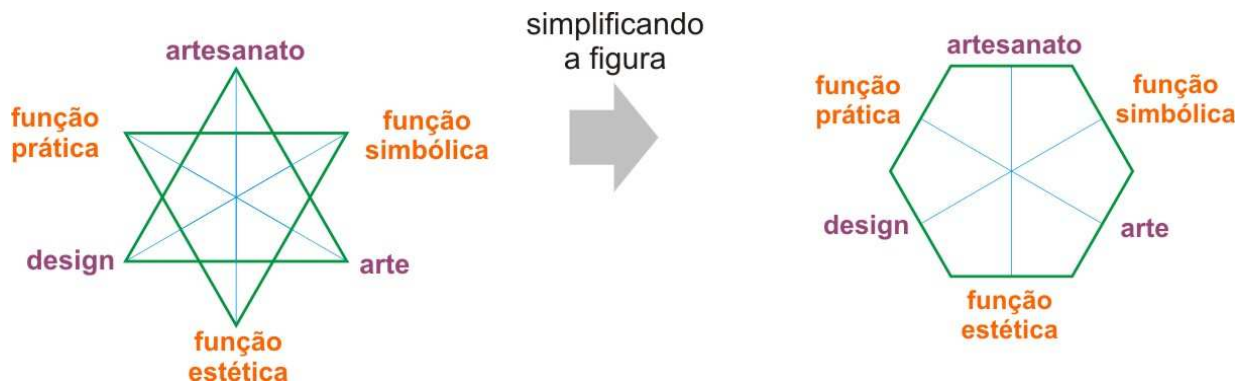
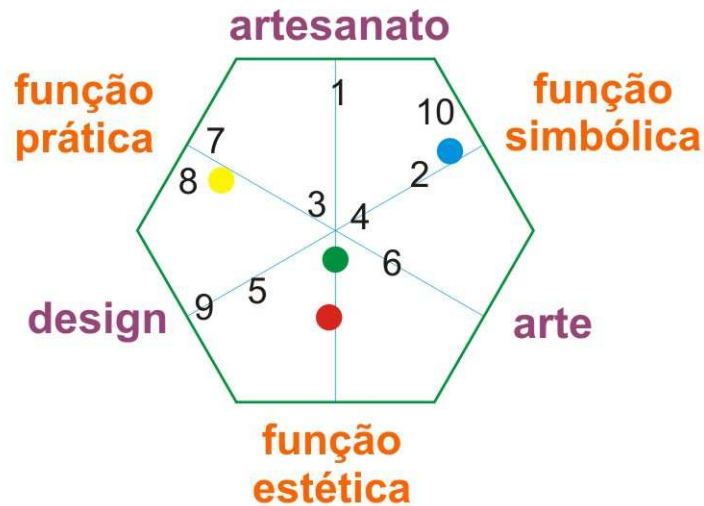


FIGURA 20 – Relação entre artesanato, arte e design com as funções dos objetos  
FONTE: O autor

A função prática estaria situada entre o artesanato e o design e mais distante da arte. A função simbólica estaria entre a arte e o artesanato e mais distante do design. Já a função estética estaria melhor situada entre a arte e o design. Isto não significa, contudo que cada área não contenha uma carga de cada função, mas há uma maior relação com uma que com outras.

O quadro 5, apresentou os tipos de artesanatos e suas classificações. Fazendo-se uma associação entre estas classificações e a figura apresentada anteriormente, pode-se situar cada uma dentro desse espaço conceitual. Além disso, analisando-se o tipo de produto desenvolvido por cada artesã participante da pesquisa, quadros 11, 12, 13 e 14. É possível visualizar a localização de cada uma dentro desse contexto.



- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1 - Artesanato indígena                  | 6 - Artesanato Artístico   |
| 2 - Artesanato Tradicional/popular       | 7 - Artesanato Utilitário  |
| 3 - Artesanato de Referência Cultural    | 8 - Trabalhos Manuais      |
| 4 - Artesanato Conceitual                | 9 - Industrianato          |
| 5 - Artesanato Contemporâneo/Neoartesano | 10 - Artesanato Folclórico |

- |   |  |
|---|--|
| <span style="color: blue;">●</span> Artesã A  | <span style="color: yellow;">●</span> Artesã C |
| <span style="color: green;">●</span> Artesã B | <span style="color: red;">●</span> Artesã D    |

FIGURA 21 – Localização dos tipos de artesanato e das artesãs nas funções dos objetos e nas áreas do design, artesanato e arte.

FONTE: O autor

A partir da figura anterior é possível perceber que a artesã A, se localiza mais próxima da função simbólica, aproximando-se do artesanato popular ou tradicional e do artesanato folclórico. A artesã B localiza-se num área intermediária, mas mais próxima da função estética. A artesã C, da mesma forma, aproxima-se ainda mais um pouco em direção a função estética. Ambas se relacionam com os artesanatos: conceitual, de referência cultural, contemporâneo e artístico. A artesã D, aproxima-se mais do design, das manualidades e do industrianato.

Na pesquisa-ação, etapa 1 de balizamento dos conhecimentos, as artesãs foram apresentadas ao esquema da figura 20, na avaliação da etapa, esta relação foi comentada. Para as artesãs esta visualização das funções dos objetos com as áreas, segundo elas mesmas, ajudou a entender melhor o seu produto num contexto mais amplo.



Para Roda e Krucken (2004), figura 1, o nível funcional da gestão é chamado de nível tático. No tópico a seguir este será discutido, relacionando-o com o artesanato.

#### 6.1.2.1 A tática e o artesanato

Como pode-ser visto na revisão da literatura, o que é tático e o que é estratégico dependerão do contexto (MINTZERG, 2006). Assim, seria possível dizer que: se a estratégica é a cultura, dependendo do contexto do artesanato, ela poderia ser o projeto ou o design. Para as artesãs participantes, existem dois casos: as artesãs A e B, pelo tipo de produto que desenvolvem, com características culturais mais marcantes, o design é tática, pois é uma ferramenta para tornar a cultura mais evidente. No caso das artesãs C e D, que tem produtos mais universais, o design ou o projeto ganha uma posição mais estratégica, pois a questão cultural nas peças não é tão evidente.

Outro ponto a ser observado, conforme a revisão, a gestão de design a nível funcional nas empresas tem o papel de catalisar ou promover a união das ações e o gerenciamento de processos (CAMARA et al, 2007; MOZOTA, 2003). Na pesquisa-ação, o que se percebeu é que as artesãs não têm uma sistematização de seus processos de produção, de comercialização, de divulgação e promoção e de desenvolvimento de projetos.

Na definição das ferramentas para serem repassadas às artesãs, fez-se a uma planilha bastante simplificada de controle de pedidos. Na avaliação das atividades elas comentaram que a planilha ajuda bastante a se organizar já que atualmente elas só guardam na memória os pedidos e podem com isso cometer falhas. O controle foi feita de forma simples para que cada uma possa adequá-la e modificá-la conforme sua necessidade, controlando os detalhes sobre o pedido e também sobre as matérias-primas.

Analisando a literatura, o projeto como tática ajuda a converter a estratégia (cultura e consumo) em ações operacionalizáveis (produção e consumo) integrando um todo (CAMARA et al, 2007; HAMMER, 2002; MOZOTA, 2003). No artesanato, o artesão já concentra todas estas ações, contudo, ele precisa visualizar a complexidade e dar unidade à suas ações. Na pesquisa-ação as artesãs afirmaram que após terem participado das reuniões elas passaram a ter uma visão mais ampla da sua atividade.

### 6.1.3 Gestão Operacional do Design e o Artesanato como Modo de Produção e Consumo

Como mostrou a revisão da literatura, o nível operacional é aquele que está relacionado ao fazer, a ação (MOZOTA, 2003; RODA; KRUCKEN, 2004). Por esse motivo talvez seja o que mais está vinculado com o artesanato na sua essência, como um modo de produção. No caso das artesãs participantes, os níveis: funcional e estratégico, vêm sendo realizados em grande parte pelo Programa Nãndeva.

Em se tratando da Gestão de design, o nível operacional está relacionado com o desenvolvimento de produtos (MOZOTA, 2003). Dentre as ferramentas que foram repassadas para as artesãs na pesquisa-ação foi um método bastante simplificado de desenvolvimento de produtos. Pela questão do tempo, não houve a possibilidade de utilização prática desta ferramenta, contudo percebeu-se na pesquisa-ação que por mais que tenha havido uma receptividade quando a ferramenta, ela dificilmente será utilizada como um passo a passo.

No entanto só o fato de as artesãs terem tomado consciência de que há etapas que facilitam o direcionamento da criatividade já possibilitará uma mudança de visão sobre o tema. O nível operacional entendido como consumo fala justamente desta comunicação do artesão com o mercado e o direcionamento da sua produção para necessidades dos consumidores. Isto demonstra uma mudança de postura, já que como foi dito anteriormente, o desenvolvimento de novos produtos não é pensado estrategicamente para ser realizado, ele responde simplesmente ao ímpeto criativo do artesão.

O artesanato como modo de produção depende muito da capacidade técnica do artesão: de saber as técnicas, ferramentas e matérias primas do seu ofício. Na época das corporações de ofícios o conhecimento levava anos para ser repassado pelos mestres aos seus aprendizes. Atualmente a informação é mais rápida, contudo mais limitada. Muitos artesãos acabam tendo um conhecimento superficial o que influencia na qualidade do seu trabalho e não promove a diferenciação, já que a maioria tem mais ou menos os mesmos conhecimentos.

### 6.1.3.1 O operacional

Conforme nos mostrou a revisão da literatura, eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor que os rivais, ou seja, ser mais que eficiente (PORTER, 2006).

Na pesquisa-ação verificou-se, através da análise SWOT, que há uma preocupação por parte das artesãs com relação ao constante aprimoramento da técnica e aperfeiçoamento.

Contudo, conforme a revisão da literatura apontou, a eficácia operacional não pode ser entendida como uma estratégia, pois em um determinado momento os concorrentes tendem a se equiparar, deixando de ser uma diferencial entre eles (PORTER, 2006). Nesse sentido o artesão deve ter qualidade operacional, mas precisa buscar a inserção de elementos culturais para que possa ter um diferencial efetivo.

Se o nível operacional está relacionado com a ação, a execução. Conforme as necessidades serão definidas ações operacionais específicas. Na pesquisa-ação a definição das ações visando o objetivo definido, apontou várias ações específicas que segundo as artesãs participantes, explicitou de forma sistematizada algo que para elas não era tão claro ou estruturado, facilitando a compreensão de um todo.

## 6.2 SOBRE O MÉTODO

Para a realização desta pesquisa de mestrado, foram pesquisadas diversas dissertações sobre temas relacionados. Não se encontrou nenhuma que utilizasse a pesquisa-ação como método no design. Das dissertações que o utilizaram em outras áreas, a estrutura era muito simplificada e não servia como referência. Nesse sentido, a aplicação do método escolhido exigiu certo desprendimento e espírito aberto, já que por não ser um método amplamente utilizado no design ainda sofre alguns preconceitos.

Na pesquisa-ação o pesquisador é o principal instrumento, sendo o controlador do processo. Nesse sentido o designer em geral possui esta habilidade de visualização do todo e de controlar os processos. Na prática realizada viu-se que a responsabilidade atribuída ao pesquisador é bastante grande, pois cabe a ele ter a visão do todo, para não perder o foco (MORIN, 2004, BARBIER, 2007).

Como há uma relação com a prática muito direta, o pesquisador precisa ter a capacidade de fazer constantemente correlações com a teoria, tendo em visto o seu objetivo de pesquisa que em determinados momentos pode não ser o objetivo do assunto ou atividade que esteja sendo realizada, mas que pode dar subsídio para uma possível relação (MORIN, 2004, BARBIER, 2007). Uma dificuldade é a falta de controle sobre os acontecimentos, durante o processo podem surgir situações que alterem o decorrer das atividades. Esta insegurança foi amenizada nesta pesquisa pelo fato de ter sido feito um planejamento prévio com etapas bem definidas. Isto ajudou tanto a pesquisadora a ter um guia para as ações quanto para os participantes que assim conseguiam visualizar cada ação dentro de um todo mais complexo.

A participação das artesãs na estruturação da forma com que se conduziram as atividades permitiu uma adequação do método durante as atividades segundo a avaliação das mesmas.

A etapa de análise dos dados se torna mais complexa, principalmente por serem qualitativos, pois não é possível fazer uma tabulação sistematizada das informações. Nesse sentido a comparação da teoria com os fatos observados foi fundamental nesta etapa (MORIN, 2004, BARBIER, 2007). Nesta análise contudo, uma preocupação recorrente foi a de não interferir diretamente na interpretação, segundo expectativas pessoais ou dados teóricos.

Ainda sobre as informações, esse método supre o pesquisador de percepções muito sutis e também por vezes superficiais. Na relação do pesquisador com o participante determinadas informações só surgem ou são comprovadas após certo período de trabalho, pois num primeiro momento tende-se a ser superficial nas considerações e análises.

Como se apresentou no referencial teórico a pesquisa-ação é única que retrata uma situação única e por esse motivo deve-se relativizar algumas generalizações, pois determinadas informações podem ser representativas apenas para o grupo em questão e não para os demais.

Esta pesquisa foi facilitada pelo fato de haver um contato prévio com as artesãs, assim a relação não precisou ser construída em tão pouco tempo de ação. Se a função da pesquisa-ação é promover uma mudança, esta pesquisa de mestrado conseguiu promover um despertar das artesãs, num novo olhar sobre a sua atividade artesanal.

## 7 CONCLUSÃO

Esta dissertação estruturou-se na tentativa de compreender como a gestão de design poderia contribuir para o trabalho do artesão. Ao longo da discussão apresentada anteriormente verificou-se que a nível teórico pode-se apresentar os seguintes meios:

-A nível estratégico relaciona-se com a expressão da identidade do artesão, e da sua cultura, sendo esta sua competência central; estas características estão diretamente relacionadas com o consumo como experiência, que busca justamente esses valores simbólicos nos produtos.

- A nível funcional com a utilização do projeto, numa relação em que o design é tático para a estratégia. Com a parceria entre o designer e o artesão conceitos e ferramentas podem ser adaptadas e inseridas no contexto do artesão;

- A nível operacional com a compreensão do artesanato como modo de produção e de consumo, enquanto ação, execução e trabalho.

Com isso, foi possível, conforme proposto, definir elementos capazes de construir uma proposta de inserção da gestão de design na realidade dos artesãos a partir da correlação dos níveis de gestão e as características do artesanato. O fato de as artesãs não terem assimilado os níveis de gestão dentro da sua realidade, como foi observado na pesquisa-ação, fortalece a necessidade de se relacioná-lo então com elementos que possam tê-lo, como cultura, projeto, consumo e modo de produção.

Verificou-se também que a inserção de ferramentas e conceitos de gestão de design junto aos artesãos colaborou para despertá-los para questões relacionadas à: qualidade, maior direcionamento da produção para o mercado, sistematização de processos, definição de identidade visual e visualização da sua atividade de forma mais ampla. Nesse processo, a identidade do artesão foi sempre preservada e até mesmo valorizada, na medida em que a maioria das artesãs participantes da pesquisa-ação não assinava suas peças e a partir de então passaram a fazê-lo. Além disso, as ações de trabalho foram definidas a partir de objetivos estabelecidos pelas próprias artesãs, que como foi observado têm a necessidade de ter prazer e se expressar com seu ofício.

O objetivo de verificar a aplicabilidade de conceitos da gestão de design às necessidades do artesão foi alcançado a partir do observado na pesquisa-ação, que definiu que, esta inserção pode ser feita desde que: haja inicialmente um

balizamento dos conhecimentos, já que o artesão desconhece os termos relacionados com o design, com gestão e outros métodos e técnicas; que o trabalho seja baseado nos objetivos individuais de cada artesão; que sejam estabelecidas ações práticas que visem esse objetivo e com a adaptação de ferramentas capazes de colaborar para o dia-dia do trabalho do artesão.

Entende-se que esta pesquisa, por seu caráter qualitativo, tem algumas limitações quanto à generalização dos resultados. O universo do artesanato abrange diferentes tipos de artesãos, com características muito distintas que são consequência do nível de educação formal, do nível social, da região geográfica, entre outras coisas, mas principalmente da expectativa de vida de cada indivíduo. Nesse sentido, as artesãs participantes da pesquisa-ação são pessoas com bom nível de educação formal, um nível social de classe média-baixa e residentes na região sul do país onde há, em comparação com outras regiões mais pobres, certa qualidade de vida e oportunidades. Além disso, estas artesãs se caracterizam pelo fato de terem no artesanato uma forma de expressão e de obtenção de prazer, com o qual pretendem complementar a sua renda, já que a venda e a aceitação dos seus produtos pelo mercado também é uma forma de reconhecimento do seu trabalho.

Entende-se que caso esta pesquisa fosse realizada com pessoas de nível de educação formal muito baixo, assim como, com expectativas de que o trabalho com o artesanato seja garantia de sobrevivência, os resultados poderiam apresentar novas visões sobre o tema. Esta, então, pode ser uma recomendação para a continuidade desta pesquisa, realizá-la junto a outros tipos de artesãos, com características e expectativas diferentes.

Entende-se também que esta pesquisa pode ser aprofundada em trabalhos futuros no sentido de sistematizar uma metodologia de inserção de conceitos de gestão de design na atividade artesanal, já que nesta pesquisa por seu caráter inicial, apenas levantou possibilidades para isto.

Assim, conclui-se que os resultados obtidos nesta pesquisa, são importantes e aplicáveis a realidade profissional dos designers que atuam diretamente com o artesanato. E esta é uma das suas grandes contribuições práticas.

Como contribuição teórica, a pesquisa amplia um pouco mais a base de dados sobre o artesanato e sobre a gestão de design, que ainda são restritos, indicando novas possibilidades de investigação como, por exemplo, o aprofundamento da pesquisa em cada um dos níveis de gestão.

Tem-se consciência de que esta pesquisa conta com uma série de limitações, sejam de ordem teórica ou prática, que foram resultado das adversidades ocorridas no período do mestrado que tornaram o tempo para a realização escasso. Espera-se que o leitor compreenda este trabalho como o marco de apenas uma nova etapa cumprida e que não pretende, no entanto, ser o final, mas apenas, mais um passo.

Mesmo sabendo-se de tais limitações, tem-se o desejo de ter contribuído para que o artesanato seja compreendido como um modo de produção corrente e profissionalizado, sem que ele perca uma característica muito própria de ser também, manifestação cultural da sociedade na qual é idealizado, produzido e consumido. Espera-se ainda, que isto possa ocorrer sem que a identidade pessoal do artesão seja desvalorizada, numa realidade cada vez mais globalizada.

## REFERÊNCIAS

ARTESANIAS DE COLÔMBIA. **La artesanía/definición y clasificación**. Disponível em:

<[http://www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/disenho/plantilla.jsp?idi\\_id=1&idPublicacion=3707&pla\\_id=2&sec\\_sec\\_id=2406&sec\\_nombre=Definici%C3%B3n%20y%20clasificaci%C3%B3n](http://www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/disenho/plantilla.jsp?idi_id=1&idPublicacion=3707&pla_id=2&sec_sec_id=2406&sec_nombre=Definici%C3%B3n%20y%20clasificaci%C3%B3n)>. Acesso em: 20 jan.2007.

\_\_\_\_\_. **Informe de Gestion 2007**. Disponível em:

<[http://www.artesantiasdecolombia.com.co/documentos/documentos\\_pub/InformeGestion2007\\_AdeC.pdf](http://www.artesantiasdecolombia.com.co/documentos/documentos_pub/InformeGestion2007_AdeC.pdf)> Acesso em: 14/02/2007.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Tradução de Lucie Didio. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

BARROS, Luiz Antônio dos Santos. **Artesanato e Design: As trocas possíveis**. Dissertação (Mestrado em artes e design) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BARROSO NETO, Eduardo. **Design, identidade cultural e artesanato**. Primeira Jornada Iberoamericana de Design no Artesanato. Fortaleza, 1999. Disponível em: <<http://www.eduardobarros.com.br/artigos.htm>> Acesso em: 25.jan.2006.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produtos: Guia** prático para o design de novos produtos. Tradução Itiro Iida. – 2ª Ed. Rev. – São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

BOMFIM, Gustavo A. Coordenadas cronológicas e cosmológicas como espaço das transformações formais. In: COUTO, R. M. S.; OLIVEIRA, A. J. (Orgs.). **Formas do design** - por uma metodologia interdisciplinar. Rio de Janeiro: 2AB: PUC-Rio, 1999. p.137-155.

BONSEIPE, Gui. **A tecnologia da tecnologia**. São Paulo: Edgard Blucher, 1983.

BURDEK, Bernard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

CÂMARA, Jairo J. D.; et al. **A gestão de design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica**. II Encuentro Latinoamericano de Diseño, "Diseño em Palermo", Buenos Aires, 2007. disponível em : <[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2008/05\\_publicaciones/01\\_actas\\_diseño/index\\_actas.php?numero=3#>](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2008/05_publicaciones/01_actas_diseño/index_actas.php?numero=3#>), acesso em: 12.jan.2008.

CANCLINI, Nestor G. **As Culturas Populares no Capitalismo**. São Paulo; Editora Brasiliense, 1982.

CARNIATTO, Izamara V. **Registro em áudio das reuniões**. Foz do Iguaçu: S/E, 2008.



CARNIATTO, Izamara V.; CARNEIRO Fernanda V.; FERNANDES, Dulce M. P. Parâmetros para a atuação do designer junto a projetos de desenvolvimento artesanal: uma proposta de metodologia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, 2006, Curitiba. **Anais do 7 Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. Curitiba: 2006.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

CENTRO PROTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão de Design**. Porto: 1997.

CHAUI, Marilena. **Conformismo e resistência, aspectos da cultura popular no Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **Crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Joan. **A imagem da marca – um fenômeno social**. São Paulo: Edições Rosari, 2008.

DENIS, Rafael C. **Uma introdução à História do Design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

DONÍAK, Fabíola. Artesãos recebem homenagem no Palácio do Planalto. **ASCOM – Assessoria de Comunicação Social do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Brasília, 19 mar. 2004. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd\\_noticia=5696](http://www.mdic.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd_noticia=5696)>. Acesso em: 29 set. 2007.

DORFLES, Gillo. **O desenho industrial e sua estética**. S/L: Editora Martins Fontes, 1978.

FASCIONI, Ligia. **Quem sua empresa pensa que é?** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

FRUTIGER, Adrian. **Sinais e símbolos – desenho, projeto e significado**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GONZALEZ, Claudio M. Gestion empresarial y artesanía. **Revista CIDAP**, nº52, 2002.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

HAMEL Gary. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. **The core Competence of the Corporation**. S/L: Havard Business Review, may-june, 1990.

HAMMER, Michael. Sob um mesmo guarda-chuva. **HSM Management**, n. 34, 2002.

HESKET, John. **Desenho Industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

HOBSBAWN. Eric. **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

SHAPE THE AGENDA. Gestão da inovação – a hora, o ritmo e a maneira certa de inovar. **HSM Management**, n. 49, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/11092003microempresa.pdf>>. Acesso em: 30/06/2008.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (INPI). Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/indicacao>>. Acesso em: 20/06/2008.

KISTMANN, Virgínia B. **A produção Cerâmica de Rio Medeiros**: Discussão sobre uma possível abordagem com base no livro: “as atividades mentais” de Jean-François Richard. Trabalho Acadêmico (Disciplina de Ergonomia Cognitiva), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

\_\_\_\_\_. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: Uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LAUER, M. **Crítica do Artesanato**: Plástica e Sociedade nos Andes Peruanos. São Paulo: Nobel, 1983.

LEIRO, Reinaldo. **Diseño: estratégia y gestion**. Buenos Aires: Infinito, 2006.

LIMA, Ricardo. **Estética e gosto não são parâmetro para o artesanato**, em: Artesanato, produção e mercado: uma via de mão dupla. Artesanato Solidário/Central Artesol, São Paulo, 2002, p. 23-37.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO (MBC). **Manual de Inovação**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.inovar.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1208265237.1686A.pdf>>. Acesso em 25/04/2008.

MALDONADO, Rosana C. Gestion del Diseño e Planeacion Estrategica em el Contexto Artesanal. **Revista CIDAP**, nº 52, 2002.

MARINHO, Heliana. **Artesanato**: tendências do segmento e oportunidades de negócios. Disponível em <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=ARTESANATO>> Acesso em: 15 out.2007.

MARKONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS Rosane F. de F. **A gestão de design como uma estratégia organizacional** – um modelo de integração do design em organizações. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARX, Karl; **O Capital, Crítica da Economia Política**, Volume I Livro Primeiro: O Processo de Produção do Capital, Tomo 1 (Prefácios e Capítulos I a XII); São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

MENDES, Mariuze D; QUELUZ, Gilson I. Design e artesanato: reflexões sobre uma abordagem não retificadora nas pesquisas e interações com as comunidades in: **Design e Cultura**. Curitiba: Editora Sol, 2005.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos e casos selecionados. 4 Ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer.; PEREIRA, Alice Theresinha Cybis; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Teoria e prática na gestão de design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2., 2003, Rio de Janeiro. **Anais do 2 Congresso Internacional de Pesquisa em Design**. Rio de Janeiro: 2003.

MORIN, André. **Pesquisa-ação Integral e sistêmica**. São Paulo: Editora DP&A, 2004.

MOZOTA, Brigitte B. de; **Design Management**: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). Simposio internacional sobre “la artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera”. **Informe Final**. Filipinas, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCED). **Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 29/06/2008.

ONO, Maristela M. Design, cultura e identidade, no contexto da globalização. **Revista Design em Foco**, v. I nº 1 jul./dez. 2004.

PROGRAMA DE ARTESANATO BRASILEIRO (PAB). Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=1027>>. Acesso em: 15.11.2007.

PARANÁ. Secretaria de Estado do Trabalho e Ação Social. **Desenvolvendo o Artesanato**. Marilsa Fagundes Cunha (org.) Curitiba, 1994.

PORTER, Michael E. O que é estratégia In: Mintzberg, Henri. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: Mintzberg, Henri. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. Gestão de design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6. 2004, São Paulo. **Anais do 6 Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. São Paulo, 2004.

RUGIU, Antonio S. **Nostalgia do Mestre Artesão**, Campinas: Editora Autores Associados, 1998.

RUMELT, Richard. The evaluation of business strategy. In GLUECK, W.F. (ed), **Business Policy and Strategic Management**. New York: McGraw Hill, 1980.

SAMPAIO, Helena, **A experiência do Artesanato Solidário** em: Políticas culturais para o desenvolvimento – uma base de dados para a cultura. Unesco, Brasília, 2003, pág. 43-50.

SAMPAIO, Helena. **Artesanato solidário e a dinâmica cultural**: Tradição e Inovação. Comunicação apresentada na mesa-redonda "Design sobre a inovação artesanal" do Seminário Iberoamericano de Artesanato e Turismo: Rio de Janeiro. 2005. Disponível em <<http://www.artesol.com.br>>. Acesso em: 15.out.2007.

SCHMITT. Bernd H. **Marketing Experiencial**. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHMITT, Bernd. SIMONSON, Alex. **Marketing Aesthetics**: The strategic Management of Brands, Identity, and Image. The Free Press: New York, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE), Programa de Artesanato, **Termo de Referência**, 2004.

SILVA, Arabella N. G. da. CASAGRANDE JR., Eloy F. Perspectivas do design social para estratégias brasileiras de desenvolvimento local sustentável. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6, 2004, São Paulo. **Anais do 6 Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, São Paulo, 2004.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SPARKE, Penny. **An Introduction to Design in the Twentieth Century**. New York: Harper & Row, 1986.

TEIXEIRA, Joselena de A. **O Design Estratégico na Melhoria da Competitividade das Empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005

\_\_\_\_\_. **A utilização dos materiais no design e a competitividade da indústria moveleira da região metropolitana de Curitiba: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 4 Ed. São Paulo: 2005.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

#### Sites consultados

<http://www.buenojardim.com.br/ceramica.php>

<http://www.desenvolvimento.gov.br>

<http://www.gilbertoelizabeth.com.br/portugues.htm>

<http://www.hering-berlin.de/>

**APÊNDICE A** – Apresentação do balizamento das informações sobre gestão de design



**APÊNDICE C** – Formulário das ações definidas para os objetivos e ferramentas selecionadas



**APÊNDICE D – Ferramentas e conceitos adaptados aos artesãos**



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)