

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**FERNANDA SEIDL FERRETTI**

**DESIGN ESTRATÉGICO E COMUNIDADES ARTESANAIS:  
CO-DESIGN PARA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL**

**PORTO ALEGRE**

**2015**

Fernanda Seidl Ferretti

**DESIGN ESTRATÉGICO E COMUNIDADES ARTESANAIS:**

**Co-design para transformação social**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Área de concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof. Dr. Fábio Pezzi Parode

Coordenador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre

2015

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

F387 Ferretti, Fernanda Seidl.

Design estratégico e comunidades artesanais : co-design para transformação social. / Fernanda Seidl Ferretti. – Porto Alegre, 2015.

133 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre-RS, 2015.

Inclui bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Pezzi Parode.

1. Design estratégico. 2. Co-design. 3. Artesanato. 4. Economia social. 5. Mudança social. I. Parode, Fábio Pezzi . II. Título.

CDU 745/749:658.512.2

Bibliotecária: Patricia Valerim – CRB 10/1346

FERNANDA SEIDL FERRETTI

DESIGN ESTRATÉGICO E COMUNIDADES ARTESANAIS:

Co-design para transformação social

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em Design,  
pelo Programa de Pós-Graduação em Design  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

Às minhas mães Anita, Eliana, Lourena e Tere, que me apresentaram  
o amor, o artesanato, a criatividade, e a beleza da vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a generosidade de todos os entrevistados - artesãos, designers, integrantes dos grupos Bichos do Mar de Dentro, Capão de Nós e Redeiras, e funcionárias do SEBRAE -, pois sem sua colaboração esta pesquisa não teria sido possível.

Agradeço a todos os professores do PPG em Design da Unisinos, pois cada um foi essencial para o meu aprendizado nestes dois anos. Esta pesquisa foi construída através de cada disciplina, diálogo e interação; o processo foi intenso, mas transformador; e saio do curso com a visão ampliada. Ao Fábio Pezzi Parode, meu orientador, por todo o esclarecimento. Por compreender minhas meias palavras, e me incentivar nos momentos mais difíceis. Ao Carlo Franzato, por todo auxílio e conhecimentos transmitidos. À Adelaide, pelo apoio e prestatividade; e à Eliete, pelo suporte à formatação.

À minha família, que me proporcionou educação, e uma vida norteada por valores éticos e pelo amor. Em especial à minha mãe e amiga Eliana, que torce incondicionalmente pelo meu sucesso. Ao meu pai Fernando, Thaís e irmão Rodrigo, por me suprirem risadas necessárias, me apoiarem e compreenderem minhas ausências e falta de sentido, durante estes dois anos. À vó Lourena e Tere, por todo o carinho e compreensão, e ao Mark, pelo incentivo.

Às minhas amigas que, com toda a graça do mundo, amenizaram a pressão da realização deste curso. Agradeço especialmente à Priscila, mais anjo do que amiga; a Luciane, parceira estimada de pesquisa e crochê; à Kaori, pelos pães de queijo e amor infinitos; à Isabel pelos abraços de irmã, à Vivi, por me lembrar do que realmente importa. À Arlete, Adriana, Anerose, Juliana, Clarissa e Mônica, pela amizade e parcerias inspiradoras, e ao amigo Bira, pelo mesmo motivo. Agradeço também à toda a Turma 2013, que foi a melhor companhia de jornada que eu poderia ter.

Aos meus colegas de trabalho, que mostraram muita compreensão e generosidade com as flexibilizações requeridas por este Mestrado.

À Deus, pelas sincronicidades mágicas que permitiram que tudo desse certo no final.

*"O caráter transpessoal do artesanato se exprime direta e imediatamente na sensação: o corpo é participação. Sentir é, perante tudo, sentir algo ou alguém que não sejamos 'nós'. Sobretudo: sentir com alguém. Inclusive para sentir-se a si mesmo, o corpo procura outro corpo. Sentimos através dos outros. Os laços físicos e corporais que nos unem com os outros não são menos fortes que os laços jurídicos, econômicos e religiosos. O artesanato é um sinal que se exprime à sociedade não como trabalho nem como símbolo, mas como vida física compartilhada".*

*(Octávio Paz)*

## RESUMO

As intervenções de designers que, como consultores, interagem com comunidades de artesãos, para qualificar a produção artesanal e reposicioná-la no mercado consumidor, são populares no Brasil - devido ao seu potencial de gerar desenvolvimento econômico e social para tais comunidades. Investiga-se tais interações a partir da perspectiva do design estratégico, visando a geração de valor através de processos que envolvem múltiplos atores na elaboração de soluções. Objetiva-se a proposição de caminhos estratégicos para a qualificação das consultorias de designers nas comunidades artesanais, visando à promoção de processos de co-design que contribuam para a maior autonomia das comunidades em relação às instituições que fomentam tais intervenções. A partir de uma investigação exploratória, são realizados estudos de caso com três grupos produtores de artesanato que contaram com a presença de designers para o desenvolvimento de seus produtos. Analisa-se a trajetória e processos de criação de artefatos destes grupos, e descreve-se um ambiente projetual em que a estrutura organizacional e as relações interpessoais influenciam a atuação dos designers e a continuidade do projeto, e a introjeção das competências dos consultores, e o fortalecimento da rede de valor dos grupos favorecem a autonomia dos artesãos. Sintetizam-se quatro proposições centrais: 1) a atuação do designer como um agente de capacitação do grupo na cultura do design; 2) a criação de um espaço de co-design condutivo a uma experiência imersiva, favorecendo simultaneamente as relações interpessoais e a projeção colaborativa; 3) a facilitação do processo de co-design e da capacitação dos artesãos, a partir de instrumentos que combinam pesquisas metaprojetuais e o desenvolvimento das relações entre os participantes; 4) o fortalecimento da rede de valor dos grupos através de colaborações horizontais intergrupais.

**Palavras-chave:** Design estratégico. Comunidades artesanais. Co-design. Cultura de projeto. Metaprojeto.

## ABSTRACT

The interventions of designers who, as consultants, interact with communities of artisans to qualify handicraft production and reposition it in the consumer market, are popular in Brazil - because of their potential to generate economic and social development for such communities. These interactions are investigated here through a strategic design's perspective, aiming at value creation through processes that involve multiple actors in the development of solutions. The objective of this research is to propose strategic paths for the qualification of design consultancies for handicraft communities, aiming to promote co-design processes that contribute to the community's greater autonomy in relation to the institutions that promote these interventions. As part of an exploratory investigation, three case studies are conducted, involving communities of artisans where designers helped to develop artifacts. The development paths and the artifact creation process of these groups are analyzed, leading to the description of a designing environment where the organizational structure and the relationships between participants have an influence on the designers work and the continuity of the project; and the introjection of the consultant's skills, and the strengthening of the community's value network contribute towards the artisan's autonomy. Four central propositions are therefore defined: 1) the role of the designer as a qualification agent in design culture; 2) the creation of a co-design space which conducts to an immersive experience while promoting interpersonal relationships and collaborative design; 3) the facilitation of the co-creation process and qualification of artisans through instruments that combine research on a metadesign level and the development of interpersonal relations; 4) the strengthening of the groups value network through horizontal intergroup collaborations.

**Keywords:** Strategic Design. Handicraft communities. Co-design. Design culture. Metadesign

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lógica de intervenção dos projetos de artesanato do SEBRAE .....	23
Figura 2 - Espiral da inovação dirigida pelo design .....	36
Figura 3 - Modelo de serviços das comunidades criativas .....	45
Figura 4 - Etapas metodológicas .....	57
Figura 5 - Representação gráfica da análise transversal.....	58
Figura 6 - Rede de valor Bichos do Mar de Dentro .....	68
Figura 7 - Produtos e protótipo Bichos do Mar de Dentro .....	79
Figura 8 - Rede de valor Capão de Nós.....	83
Figura 9 - Protótipos, produtos e oficina de criação Capão de Nós .....	95
Figura 10 - Rede de valor Redeiras .....	98
Figura 11 - Produtos e artesãs Redeiras.....	105
Figura 12 - Etapas das oficinas de desenvolvimento de coleção.....	116
Figura 13 - Experiência relacional de imersão co-criativa .....	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Detalhamento da metodologia de pesquisa aplicada em cada grupo .....	53
Quadro 2 - Relação de entrevistados .....	54
Quadro 3 - Organização Bichos por atividade e localidade .....	65
Quadro 4 - Síntese das proposições projetuais .....	113

## **LISTA DE SIGLAS**

EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
MACA	Movimento Ação por Canoas
PAB	Programa do Artesanato Brasileiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMPEI	Secretaria Municipal de Projetos Especiais e Inovação da Prefeitura de Canoas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contexto Investigativo.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>2 DESIGN E ARTESANATO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 O Designer como Consultor de Artesanato.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Identidade Estratégica .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Design, Artesanato e Poder Simbólico.....</b>	<b>26</b>
<b>3 CULTURA DE PROJETO .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Similaridades entre Design e Artesanato.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Aprendizagem e Experiência.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Cultura Projetual e Metaprojeto.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 O Papel do Designer em Processos de Co-design .....</b>	<b>38</b>
<b>4 ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Rede de Valor.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Organizações Comunitárias e Colaborativas.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 Serviços Relacionais .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Inovação Social .....</b>	<b>47</b>
<b>5 MÉTODO .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Justificativa de Seleção dos Grupos.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2 Técnica de Coleta de Dados .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3 Etapas do Método .....</b>	<b>56</b>
<b>5.4 Categorias de Análise .....</b>	<b>58</b>
5.4.1 Rede de Valor .....	60
5.4.2 Relações Interpessoais.....	60
5.4.3 Cultura Projetual.....	61
5.4.4 Fatores Socioeconômicos .....	61
5.4.5 Inovação .....	61
<b>6 ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>63</b>
<b>6.1 Estudo de Caso Bichos do Mar de Dentro.....</b>	<b>64</b>

6.1.1 Rede de Valor .....	65
6.1.2 Relações Interpessoais .....	68
6.1.3 Cultura Projetual.....	70
6.1.4 Fatores Socioeconômicos .....	74
6.1.5 Inovação .....	75
6.1.6 Síntese das Análises Bichos do Mar de Dentro.....	77
<b>6.2 Estudo de Caso Capão de Nós .....</b>	<b>79</b>
6.2.1 Rede de Valor .....	80
6.2.2 Relações Interpessoais .....	83
6.2.3 Cultura Projetual.....	85
6.2.4 Fatores Socioeconômicos.....	92
6.2.5 Inovação.....	92
6.2.6 Síntese das Análises Capão de Nós .....	93
<b>6.3 Estudo de Caso Redeiras.....</b>	<b>96</b>
6.3.1 Rede de Valor .....	96
6.3.2 Relações Interpessoais .....	98
6.3.3 Cultura de Projeto.....	100
6.3.4 Fatores Socioeconômicos .....	103
6.3.5 Inovação .....	103
6.3.6 Síntese das Análises Redeiras .....	104
<b>7 DISCUSSÃO DAS ANÁLISES E PROPOSIÇÕES PROJETUAIS.....</b>	<b>106</b>
<b>7.1 Discussão das Análises dos Estudos de Caso.....</b>	<b>106</b>
<b>7.2 Proposições Projetuais.....</b>	<b>112</b>
7.2.1 O Designer como Agente de Capacitação .....	113
7.2.2 Experiência Relacional e Imersiva de Co-design.....	114
7.2.3 Solução Habilitante: Pesquisas Metaprojetuais e Relações Interpessoais.....	118
7.2.4 Fortalecimento da Rede de Valor .....	119
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A disciplina do design está atuando em contextos cada vez mais complexos, fluidos e dinâmicos, onde suas atribuições são expandidas - e passam da projeção de artefatos para a projeção de valor -, gerando soluções relacionadas tanto a contextos mercadológicos quanto ao aumento da qualidade de vida de uma determinada população. (MORAES, 2010). O objeto do design torna-se um processo, em que o designer amplia seu âmbito projetual, contribuindo com diferentes disciplinas e agregando novos atores ao processo de criação.

Uma área do design que se ocupa em projetar soluções para contextos expandidos é o design estratégico. Sua abordagem é passível de interpretar situações que estão em constante mudança, através de processos experimentais, e gerar soluções a partir da habilitação de um diálogo envolvendo diversos atores. A presente pesquisa situa-se no horizonte do design estratégico proposto por Manzini (2008), que posiciona o design como um possível promotor da transformação social, utilizando-se da competência de designers para impulsionar processos de inovação, capazes de modificar paradigmas sociais e elevar a qualidade de vida e o bem-estar generalizado de uma população, através de mudanças sistêmicas que baseiam-se mais em modificações de comportamento do que em alterações de mercado, e visam a sustentabilidade social como meta-objetivo.

Manzini (2008) afirma que, em busca de inovações radicais, passíveis de alterar contextos sociais, é necessário uma abordagem que parte do design estratégico e de suas características, objetivos e modos de operação. Para produzir soluções inovadoras, que geram valor para uma organização e tenham potencial transformador para a sociedade, o foco está mais no processo e na experiência do que no produto final, sendo a ênfase nos interesses coletivos e sociais. (ZURLO, 2010). Para tanto, o design passa a lidar com contextos mutáveis, e aspectos não projetáveis, como as interações humanas (MANZINI, 2011; MERONI; SANGIORGI, 2011), e precisa de diferentes abordagens que consigam lidar com estas incertezas.

Um contexto projetual que conta com tais características de projeção, e que é relacionado à geração de valor para organizações, são os programas de desenvolvimento do artesanato brasileiro. Nestas ações, o designer geralmente entra na comunidade de artesãos como parte de um grupo de consultores, vindo de fora da comunidade e interagindo com ela para qualificar a produção artesanal. O designer é integrante de uma rede de atores - como assistentes sociais, empreendedores, e instituições que organizam e financiam tais interações -, com o intuito de fomentar o desenvolvimento da produção artesanal, como iniciativa de

desenvolvimento social e econômico.

No contexto desta pesquisa, preza-se por um enfoque promotor da inovação, ou seja, que busca a participação ativa dos produtores, e que promove a autonomia dos artesãos para melhorar suas condições de subsistência (BONSIEPE, 2011). Isto implica na promoção de medidas que visam à autogestão da comunidade, a partir da capacitação dos artesãos, e da absorção das atividades, realizadas pelos profissionais consultores dos programas de desenvolvimento do artesanato, pela comunidade. Isto significa envolver o artesão ativamente na projeção do produto, oposto à somente na sua produção, capacitando-o a compreender a cultura do design, e também o mercado complexo e dinâmico onde suas produções estarão inseridas, visando uma melhor interação com este.

A presente pesquisa é dividida em oito capítulos. O presente capítulo - *Introdução* - contextualiza, problematiza e apresenta os objetivos desta pesquisa, que tem como objeto central as interações entre designers e artesãos, como parte de ações de desenvolvimento de comunidades artesanais brasileiras.

Os três capítulos seguintes constituem a revisão teórica deste trabalho. No capítulo *Design e Artesanato*, caracteriza-se a atuação do designer como consultor, entrando nas comunidades, e interagindo com as mesmas para a criação de identidades estratégicas que, ao mesmo tempo em que agregam valor à produção, contribuem para a valorização de seu contexto de origem. Estas dinâmicas de criação e comercialização de artefatos são contextualizadas através de uma reflexão sociocultural, que se utiliza de teóricos como Bourdieu (1998) e Geertz (1989, 2012), a fim de compreender as interações entre designers e artesãos a partir das relações de poder simbólico em que estão inseridas.

No capítulo *Cultura de Projeto*, faz-se uma aproximação das disciplinas do design (CROSS, DORST, 2001), e do artesanato (SENNETT, 2004), caracterizando ambas como saberes criativos e projetuais, e relacionando o processo de *aprender através do fazer* destas disciplinas, descrito por Schön (2000), às teorias sobre aprendizagem e experiência. (KOLB, 1984; BONDÍA, 2002). Faz-se também uma descrição do processo de projeto e da cultura metaprojetual, descrevendo o papel do designer em espaços de projeção colaborativa.

O quarto capítulo, intitulado *Organizações Comunitárias*, traz teorias sobre organizações de base comunitária (BAPTISTA, 2012) e colaborativas (MANZINI, 2008), buscando compreender o seu potencial de geração de soluções, a partir de uma dinâmica comunitária, entendendo como estas organizações podem gerar inovações passíveis de transformar o contexto sociocultural e econômico em que estão inseridos.

O capítulo *Método* delinea a metodologia utilizada para a resolução do problema de pesquisa, descrevendo as etapas e instrumentos desta investigação exploratória de natureza qualitativa, delineando categorias de análise para a realização de três estudos de caso com comunidades produtoras de artesanato do Rio Grande do Sul: Bichos do Mar de Dentro, Capão de Nós e Redeiras.

O capítulo *Estudos de Caso* ocupa-se da descrição e análise destas comunidades artesanais, visando à compreensão do âmbito problemático, e à geração de proposições projetuais. As análises mais pertinentes de cada estudo são sintetizadas para posterior cruzamento de dados e geração de proposições - do que se ocupa o capítulo *Discussão das Análises e Proposições Projetuais*.

Descreve-se, neste sétimo capítulo, um ambiente projetual, em que a estrutura organizacional e as relações entre os participantes influenciam a atuação do designer, e a introjeção das competências e o fortalecimento da rede de valor favorecem a autonomia da comunidade. Sintetizam-se quatro proposições centrais para a atuação do designer: sua ação como um agente de capacitação do grupo na cultura do design; a criação de um espaço de co-design condutivo a uma experiência imersiva, que favorece as relações interpessoais e a projeção colaborativa; a habilitação deste contexto projetual através da combinação das pesquisas metaprojetuais e o desenvolvimento das relações entre os participantes; e o fortalecimento da rede de valor dos grupos através de colaborações intergrupais.

Por fim, o capítulo *Considerações Finais* sintetiza as contribuições desta pesquisa para o âmbito das intervenções de designers em comunidades artesanais, ressaltando a contribuição das proposições geradas através da cultura do design estratégico - explicitando a possibilidade da disciplina resolver problemas de ordem social, projetando valores como a qualidade de um espaço de co-design, que não visa somente à criação de produtos, mas à geração de sentido e à transferência de conhecimentos que contribuem para a autogestão das comunidades observadas.

Parte-se da prerrogativa de que o design: "é uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer as múltiplas qualidades dos objetos, processos, serviços e seus sistemas na totalidade do seu ciclo de vida" (ICSID, 2013), fundamental na humanização inovadora das tecnologias e para a troca econômica e cultural. Na transição para uma realidade sustentável, implicando o ambientalmente responsável, economicamente inclusivo e socialmente justo, John Thackara (2008, p. 26) afirma que o designer pode - e necessita - evoluir de um criador de objetos para um "agente capacitador da mudança envolvendo grandes grupos de pessoas".

É a partir dessa perspectiva, e com este objetivo, que se deseja analisar as relações entre designers e artesãos e o contexto socioeconômico e cultural em que estão inseridas.

### 1.1 Contexto Investigativo

As interações entre designers e artesãos são populares em países periféricos<sup>1</sup>, onde a produção artesanal geralmente pertence ao setor informal da economia, e demanda processos simples e não intensivos de capital. (BONSIEPE, 2011). No Brasil, desde a década de 1980, presencia-se um movimento de aproximação entre designers e comunidades artesanais, com o objetivo de resgatar técnicas manuais, aprimorar a produção, e qualificar a inserção e distribuição do produto artesanal no mercado consumidor. (BORGES, 2011).

A intervenção de designers em comunidades produtoras de artesanato aparece como parte de ações e políticas de desenvolvimento socioeconômico do país - que envolvem organizações não governamentais, órgãos do governo, programas de responsabilidade social empresarial e leis de incentivo à cultura. Um exemplo destas ações é o Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), que é responsável pela elaboração de políticas públicas relacionadas ao artesanato em nível nacional, e tem como objetivo:

[...] coordenar e desenvolver atividades que visam valorizar o artesão brasileiro, elevando o seu nível cultural, profissional, social e econômico, bem como, desenvolver e promover o artesanato e a empresa artesanal, no entendimento de que artesanato é empreendedorismo. (BRASIL, 2012, p. 9).

A presença de designers tem como primeiro sentido a geração imediata de renda (LEON, 2005), e pode representar, para as comunidades, melhoria da qualidade de vida, com "impactos na inclusão social e desenvolvimento regional". (SEBRAE, 2014b, p. 1). Além disso, sabe-se que tais programas de desenvolvimento podem causar melhorias em aspectos subjetivos, como questões emocionais, aumentando a autoestima dos participantes, e inserindo a comunidade em um novo contexto sociocultural. (BUENO, 2011).

Para interagir com as comunidades artesanais, o designer geralmente assume o papel de consultor - vindo de fora da comunidade, mas inserindo-se nela para melhor entendê-la e colaborar com ela na criação de produtos e soluções. A interação do profissional com a comunidade é financiada por uma instituição, que o contrata para prestar serviços de design para a comunidade. Para tanto, o designer torna-se parte de uma rede de atores - profissionais

---

<sup>1</sup> O termo *países periféricos* não se refere à sua posição geográfica, mas sim política, opondo-se a países de centro. A terminologia faz alusão às relações de dependência e dominação em que ambos se inserem. (BONSIEPE, 2011).

como assistentes sociais, psicólogos e empreendedores -, que ingressam na comunidade como consultores e instrutores, mobilizados para fomentar o desenvolvimento da produção artesanal e da comunidade, a partir de medidas de apoio, como a comercialização da produção e a capacitação empreendedora dos profissionais. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, possui programas específicos para o desenvolvimento empreendedor do artesanato, e divulga ter capacitado, até o presente, cerca de 220.000 artesãos, em 48% dos municípios brasileiros. A instituição trabalha com a capacitação, formação e a gestão de negócios para o fortalecimento desse mercado, vendo "[...] o artesanato como uma forma de abrir oportunidades para as pessoas", focando na promoção do empreendedorismo, e trabalhando para consolidar a atividade como uma importante força econômica do Brasil. (MASCÊNE, 2014). O SEBRAE (2010, p. 37) afirma ser necessário para a capacitação dos artesãos:

[...] estruturar um programa sistêmico, continuado, com princípio, meio e fim. Um programa desta natureza deve propor um conjunto de disciplinas, com conteúdos interconectados construindo uma sequência lógica, com exercícios de verificação de aprendizagem e um tempo de aplicação dos ensinamentos recebidos em sua prática cotidiana, construindo assim uma aprendizagem significativa.

No Brasil, o artesanato é reconhecido como uma manifestação "cultural, religiosa ou popular", que remete a tradições, e representa um "saber-fazer singular e impalpável" (FREITAS, 2010, p. 71). O Programa do Artesanato Brasileiro define a atividade como "uma das mais ricas formas de expressão da cultura e do poder criativo de um povo. Na maioria das vezes, é a representação da história de sua comunidade e a reafirmação da sua auto-estima" (BRASIL, 2012, p. 5). O SEBRAE (2010, p. 12) classifica artesanato como "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". Porém, o produto artesanal também está historicamente associado com o rudimentar e a não sofisticação, e a figura do artesão é associada a comunidades rurais e periféricas, e a um baixo grau de letramento. (BORGES, 2011). O saber artesão, para muitos produtores, é uma estratégia de sobrevivência, que resulta na produção de itens artesanais que não encontram posicionamento na economia formal.

Ethel Leon diz que o objetivo dos programas de desenvolvimento do artesanato é aproximar o fazer das pessoas a atividades econômicas mais rentáveis, como a moda e o turismo. A atuação do designer, então, pode contribuir para a inserção das comunidades artesanais em um novo nicho produtor da economia, posicionando seus produtos "lado a lado

com outros criados pela classe média para quem o artesanato tem outro sentido". (LEON, 2005, p. 65).

O designer agrega valor às comunidades através de suas competências para inovar a produção e decifrar mercados. De acordo com Dijon de Moraes (2009), os designers têm a capacidade de integrar redes possíveis e de promover conexões distintas; isto é, de relacionar todos os aspectos materiais e imateriais, o serviço, a distribuição e a logística, a imagem e a comunicação com o mercado, habilitando-os a reconhecer e conectar valores e a convertê-los em atributos mensuráveis, em forma de inovações.

Diversos autores (BORGES, 2011; KUBRUSLY, IMBROISI, 2011) relatam a importância do designer reconhecer a comunidade antes da intervenção: conhecer o território, a matéria-prima disponível, a cultura local e as habilidades dos artesãos. Porém, se as intervenções forem descuidadas - não respeitando a cultura e saberes locais ou o processo de criação dos artesãos, elas podem ser mais prejudiciais do que benéficas para a comunidade. Os artesãos podem, por exemplo, sentir-se incomodados por mudar seu estilo de produção, e por seguir orientações a partir de uma nova lógica que é, para eles, por vezes incompreensível. (BORGES, 2011; LEON, 2005, SAPIENZIKAS, 2012).

Dijon de Moraes (2009, p. 11) afirma que a realidade expandida e complexa do século XXI, em um "mundo repleto de mercadorias e de um ambiente saturado de descartes" exige de produtores e designers ampliar o foco de suas atividades - do projeto para a cultura projetual. Da mesma forma, pode-se expandir o âmbito da atuação dos designers nas ações de desenvolvimento do artesanato, para que, ao invés de ocuparem-se somente do design de artefatos, elas possam ocupar-se da projeção de soluções que gerem o desenvolvimento da comunidade e de seus participantes, em direção a uma maior independência da necessidade de auxílio de instituições e consultores externos.

Para isso, faz-se necessário, por exemplo, promover uma compreensão sobre o potencial da presença do designer, e da cultura do design para o desenvolvimento do artesanato, e envolver, manual e intelectualmente, o artesão em processos de design colaborativo, de forma que o ambiente projetual possa fomentar inovações duradouras, gerando maior autonomia ao grupo projetual - visto que a presença do designer junto às comunidades artesanais é geralmente temporária.

Como problema de pesquisa, propõe-se averiguar, a partir de uma perspectiva estratégica: como a cultura do design pode contribuir para o desenvolvimento e autonomia de comunidades produtoras de artesanato, a partir da atuação de designers durante as consultorias?

Analisa-se, como recorte de pesquisa, a intervenção do designer em comunidades artesanais, vindo de fora da comunidade como consultor, como parte de uma ação de desenvolvimento do artesanato. Para tanto, analisa-se três comunidades artesanais do Sul do Brasil como exemplo deste tipo de interação. Busca-se compreender a posição do designer junto à rede de valor das comunidades artesanais - interagindo com as mesmas para promoção do desenvolvimento da produção e, em retorno, da comunidade.

## **1.2 Objetivos**

Apresenta-se aqui os objetivos da presente pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Propor caminhos estratégicos para a qualificação do espaço das consultorias de designers em comunidades artesanais, visando à promoção de processos de co-criação que possam, através da cultura do design, contribuir para a autonomia dos artesãos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Estabelecem-se como objetivos específicos desta pesquisa:

- a) compreender o universo das consultorias em design junto às comunidades artesanais, a partir dos conhecimentos do design estratégico;
- b) analisar a trajetória de evolução, e as dinâmicas de projeção de artefatos de três grupos produtores de artesanato;
- c) identificar fatores que influenciam a projeção dos artefatos, a atuação do designer e o desenvolvimento destas comunidades;
- d) gerar proposições projetuais que atuem na qualificação das intervenções estratégicas de consultores em design junto às comunidades de artesãos.

## **1.3 Justificativa**

Considera-se como justificativa para esta pesquisa, o número crescente de designers que atuam em projetos colaborativos de design com cunho social. Ressalta-se a relevância da promoção e continuidade do estudo de tais contextos, devido à possibilidade de

desenvolvimento social e econômico que estes representam, e devido ao nível de seriedade que requerem.

Considera-se, também, que as relações entre os atores integrantes destes projetos - que são parte do tecido social que estruturam tais organizações comunitárias -, são delicadas e vulneráveis às intervenções externas, por isso também se evidencia a importância do estudo sobre estas.

O design estratégico é uma disciplina que busca combinar as competências de diversos atores em processos colaborativos de criação, visando gerar inovações na cultura de organizações, tanto em âmbito mercadológico quanto social. Desta forma, justifica-se esta pesquisa também por avançar as investigações sobre a resolução de problemas de ordem social, através das teorias vindas da cultura do design estratégico, contribuindo para as reflexões associadas à disciplina.

## **2 DESIGN E ARTESANATO**

Neste capítulo analisa-se as interações entre designers e artesãos como parte do contexto social e cultural em que estas estão inseridas. Para tanto, descreve-se a entrada do designer nas comunidades artesanais como consultor - prestando serviços de desenvolvimento de artefatos -, ressignificando e reposicionando a produção artesanal no mercado consumidor, através da criação de identidades estratégicas que contribuem para a valorização de seu contexto de origem. Analisa-se também estas interações a partir da natureza paradoxal de transferência/ imposição de poder simbólico das ações de desenvolvimento do artesanato.

### **2.1 O Designer como Consultor de Artesanato**

A atividade de consultoria é definida pelo SEBRAE (2012, p.1) como um "tipo de prestação de serviço que um profissional qualificado e conhecedor do assunto oferece ao mercado, realizando diagnósticos e elaborando processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações". O designer, como um consultor de design para artesanato, é contratado para prestar serviços para um grupo de artesãos, atuando na qualificação de sua produção. Ao interagir com comunidades na condição de consultor - financiado por instituições privadas ou públicas como o SEBRAE e a Petrobrás, organizações não governamentais, órgãos do governo e empresas - , o designer necessita adequar suas atividades a um formato de intervenção, limitando e adaptando sua atuação profissional ao tempo e recursos que lhe são disponibilizados para interagir com a comunidade. Diferentemente das instrutorias ou consultorias como formação de preços e empreendedorismo, a consultoria em design não é prestada visando primeiramente a transmissão de conhecimentos e a capacitação dos artesãos, mas sim a orientação dos processos produtivos e escolhas estilísticas que adequarão a produção artesanal ao mercado consumidor.

A visão externa de um profissional do design, no contexto das comunidades artesanais, pode representar uma nova perspectiva e direcionamento à produção, trazendo à comunidade competências que nela não são encontradas. Para a execução de seu trabalho, é necessário que o designer: conheça as competências dos participantes, realize experimentos com a matéria-prima, e busque a tradução da cultura e história locais na coleção de produtos - o que requer que o designer realize um reconhecimento inicial e familiarize-se com a comunidade. (BORGES, 2011; IMBROISI, KUBRUSLY, 2011).

Nas ações de desenvolvimento do artesanato brasileiro, cada consultor possui um estilo próprio de atuação, que precisa ser adequado ao formato disponibilizado pela instituição patrocinadora. Adélia Borges (2011) afirma que a maioria dos designers consultados em sua pesquisa considera que o prazo mínimo de duração das intervenções - para conseguir algum resultado palpável para a comunidade - é um ano (com três a quatro oficinas nesse período); por outro lado, dois ou três anos seria um prazo mais adequado. Oficinas de uma semana, segundo a autora, raramente têm um resultado duradouro, sendo melhor ter oficinas mais curtas a intervalos maiores, e que: “[...] oficinas isoladas de curta duração podem desestruturar uma comunidade, porque os artesãos não querem mais fazer o que faziam antes e ainda não adquiriram condições de fazer, por conta própria, algo diferente, tornando-se dependentes dos consultores”. (BORGES, 2011, p. 153).

Borges (2011, p. 150) ainda sugere que durante as consultorias, um papel importante do designer é "despertar a capacidade de autoria dos artesãos", desenvolvendo técnicas para que os artesãos sintam-se livres para experimentar, e usufruam plenamente da experiência que estão tendo.

Renato Imbroisi intitula-se *designer de artesanato* e já coordenou cerca de 140 projetos de desenvolvimento do artesanato, e é um dos pioneiros a atuar na atividade. Baseados em sua atuação, Imbroisi e Kubrusly (2011) descrevem etapas que consideram necessárias para um projeto bem-sucedido:

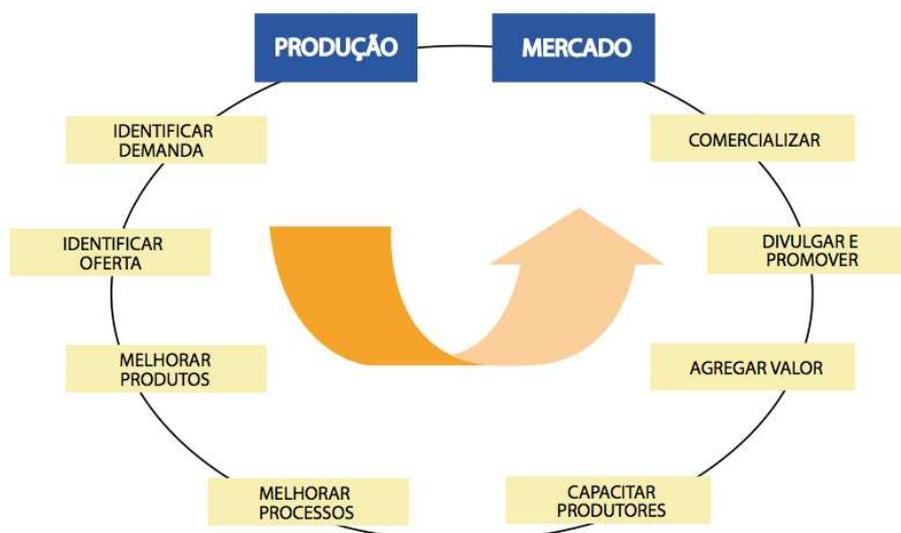
- a) diagnóstico - avaliação inicial do artesanato já produzido na comunidade, através de fotos, enviadas previamente ou presencialmente, na comunidade. Diagnóstico das competências dos indivíduos, reconhecendo possíveis lideranças entre os artesãos;
- b) planejamento - definição de tipo de trabalho, material, equipe, espaço, duração e instrumental necessários para as oficinas;
- c) capacitações paralelas - capacitação simultânea da comunidade em áreas comerciais, administrativas, e jurídicas - como gestão comercial, orientação para o associativismo e empreendedorismo;
- d) oficina - desenvolvimento da linha de produtos junto à comunidade, conduzida pelo designer;
- e) gestão comercial - profissionalização da venda, através da montagem de mostruário, confecção de fichas técnicas, protótipos, e precificação, além de outros;
- f) lançamento, divulgação, comercialização - a coleção é preferencialmente lançada em um evento, como uma feira de design, e com um catálogo que mostre a coleção

dentro do universo dos artesãos, valorizando sua cultura e comunidade;

- g) acompanhamento - associativismo e empreendedorismo - estima-se cerca de três anos para que um projeto de design de artesanato comece a se autogerir; isto é, para que os artesãos se profissionalizem e passem a produzir, vender e distribuir com sustentabilidade. Os autores prevêem a necessidade de uma média de duas a quatro oficinas por ano, envolvendo todos os profissionais necessários à capacitação, e o apoio de uma instituição que os oriente.

Os designers, trazendo suas competências - como criatividade, inovação, visão e conhecimento mercadológico -, auxiliam a comunidade na projeção de artefatos adequados ao mercado almejado. O SEBRAE, que é um dos maiores fomentadores do artesanato no Brasil, vê a lógica de inovação no artesanato partindo do desenvolvimento do produto, através da criação de "novas técnicas e modelos ou uso de novos materiais, a partir do conhecimento do processo de produção, de forma que o produto mantenha sua identidade e possa evoluir nos setores econômico, cultural e ambiental". (SEBRAE, 2014a, p. 1). Para a instituição, a intervenção "começa e termina no mercado, e pressupõe a realização de um conjunto de atividades sequenciais, cuja responsabilidade pela execução requer a colaboração de toda a infraestrutura de apoio ao artesanato" (Figura 1). Porém, ao vislumbrar o sucesso de uma intervenção, pode-se também considerar outros fatores que promovem uma melhoria de vida para a comunidade e interferem na produção, como, por exemplo, a qualidade das relações interpessoais ou os processos para a inovação social, sobre os quais se falará no quarto capítulo.

Figura 1 - Lógica de intervenção dos projetos de artesanato do SEBRAE



Fonte: SEBRAE (2010 , p. 26).

Sobre as atribuições do designer consultor, Imbroisi e Kubrusly (2011) ressaltam a importância de manter o grupo unido, estimulado e envolvido no trabalho, criando um espaço de interação e compartilhamento, em que fundamentalmente deve haver confiança entre designers e artesãos. Os autores também ressaltam as diferenças de perfis dos participantes, afirmando que em alguns artesãos destacam-se a criação e a técnica, e que alguns são lideranças naturais. Para os autores, reconhecer estas competências e trabalhar com elas, é de grande valia para a progressão do projeto. O designer menciona ainda que é preciso atentar a como interferir sem alterar a tradição do grupo. É o que a arquiteta Janete Costa chama de *interferir sem ferir*, buscando, principalmente, preservar a autoestima da população. Costa (2010, p. 70) afirma: “Quando você interfere demais, a autoestima deles (artesãos) vai abaixo, porque se veem como subalternos. Não se pode ser autoritário. É preciso colaborar, mas nunca se limitar a mudar o desenho e pronto. Eles têm que participar. Só assim há continuidade”.

A arquiteta que, através de seus projetos, se dedicou à valorização da cultura popular brasileira e do artesanal, acredita ser responsabilidade do designer contribuir para "acabar com essa mania de ligar o artesanato à pobreza, à coisa inferior" (COSTA, 2010, p. 59). Posicionando a produção em mercados mais rentáveis, o artesão pode obter mais lucro pelo seu trabalho.

## **2.2 Identidade Estratégica**

O artesão, por profissão, tem a possibilidade de trabalhar sozinho, mas encontra muitas vantagens por trabalhar em uma comunidade. Entre elas estão a saída do trabalho em isolamento físico e cultural, a satisfação de compartilhar um projeto e de pertencer a uma comunidade, o contato com demais artesãos, a força mercadológica de desenvolver um projeto com uma identidade comum, e uma maior visibilidade e validação do grupo - conferindo-lhe uma força maior do que a de seus indivíduos solitários. (DE GIORGI; GERMAK, 2008).

Lia Krucken (2009, p. 22) afirma que um dos grandes desafios para as economias emergentes é "criar condições para que o potencial dos recursos locais se converta em benefício real e durável das comunidades". A autora vê o estímulo de qualidades e valores relacionados a um produto com características do lugar de sua origem - como é o caso do artesanato -, como uma forma de estimular práticas sustentáveis e tornar visível a história e,

por conseguinte, a própria comunidade por trás de um produto.

Países periféricos, como o Brasil, beneficiam-se da abertura de mercados globalizados, buscando visibilidade internacional, visando aumentar sua receita e fortalecer-se perante outras nações. Atualmente, estes países se valem da criação de identidades estratégicas que acrescentem reconhecimento e valor a seus produtos e a seu local de origem, por associação. Através da projeção deste valor agregado, busca-se maior espaço e reconhecimento em mercados locais e globalizados.

Cervini e Kayser (2004) afirmam que produtos adquirem identidades somente quando podem ser rastreados, se representarem uma corrente produtiva e cultural, e se sua história for transmissível ao consumidor. A criação da identidade estratégica de objetos visa torná-los veículos de comunicação, de narrativas e de significado. O fortalecimento da identidade também reflete uma necessidade de afirmação, um processo de valorização, e a busca pela maior autonomia frente a países de centro, em mercados globalizados. Estes motivos tornam importante, para uma nação, encontrar um veículo de expressão através da dimensão estética dos objetos.

Dijon de Moraes (2008) reforça a importância da capacitação de designers e produtores na interpretação de estilos de vida locais, para inseri-los como componente diferencial junto a produtos que competem em nível global. Por sua vez, Cervini e Kayser (2004) julgam necessária a criação de identidades estratégicas que comuniquem a história de um artefato, criando um maior valor percebido para o mesmo, e permitindo-o entrar em novos mercados. Em contrapartida, Bonsiepe (2012) afirma que questões sobre o conceito de identidade são recorrentes nas discussões Latino-Americanas sobre design, e ressalta que tais países não devem limitar a concepção de identidade somente a aspectos estético-formais, pois esta também pode ser construída como resposta para problemas específicos a um determinado contexto.

Atualmente, quando se descrevem as características de uma mercadoria, fala-se de seu 'valor relacional', referindo-se a uma dimensão manifesta na mercadoria, que identifica e representa um tipo particular de necessidade da sociedade humana civilizada, de dar significado, através de mercadorias, à própria relação com ela mesma, com os outros e sua própria história pessoal, por exemplo (CELASCHI, 2007). Este valor relacional contribui também para que as dimensões explícitas em tais mercadorias sejam valorizadas - noção esta que é discutida, por exemplo, através da definição de *terroir* ou produto local<sup>1</sup>, ou dos

---

<sup>1</sup> *Terroir* é um território caracterizado pela interação com o homem ao longo dos anos, cujos recursos e produtos são fortemente determinados pelas condições culturais, do solo e do clima. (KRUCKEN, 2009).

produtos da sociobiodiversidade<sup>2</sup> - ambos conceitos de produtos que colaboram para a valorização de práticas e saberes de povos e comunidades tradicionais, reforçando a "importância de considerar os produtos como parte de uma cadeia de valor, orientada a promover a melhoria da qualidade de vida da comunidade produtora e do território". (KRUCKEN, 2009, p. 32).

Flüsser (2007) afirma que, em uma realidade complexa, os objetos de uso são mais do que meros objetos, e assumem possibilidades muito além de sua forma física, agregando a si dimensões dialógicas, intersubjetivas e de mediação entre homens. Neste contexto, tais objetos assumem a posição de veículos de reflexão e diálogo. Através desta complexidade, Moraes (2008, p.14) afirma que a estética passa a ser vinculada à ética (entendida no sentido de comportamento social), criando uma nova estética, que vai ao encontro da sustentabilidade, e que encontra um lugar no mercado para as "imperfeições de produtos feitos de novos e diferentes tipos de matérias-primas gerados com tecnologia de baixo impacto ambiental ou mesmo semi-artesanal". O autor afirma que, aceitando tais criações estéticas, os consumidores legitimam a promoção de valores éticos como a sustentabilidade.

Sobre a prática do design orientada pelo serviço - como é o caso das consultorias de designers em comunidades artesanais - Manzini (2010) posiciona as interações entre pessoas, coisas e locais em seu lugar de centro, e os produtos (físicos), surgindo como *evidências* que testam o serviço existente. Através da perspectiva de Manzini - de que produtos podem ser evidências -, constituídos através de processos de significação (CELASCHI, 2007), que trazem reflexões sobre questões maiores como a sustentabilidade (MORAES, 2008), pode-se considerar as possibilidades do objeto artesanal como um artefato com dimensões política, ética e estética - que expressa narrativas sobre seus produtores e seu contexto cultural, e que também representa um espaço subjetivo de reflexão e construção de conhecimento.

### **2.3 Design, Artesanato e Poder Simbólico**

Sobre a construção de sentido experienciada através da obra de arte, Bourdieu (1996) afirma que o valor de uma obra é conferido pelo olhar do espectador, pelo valor a ela atribuído através de construções simbólicas e históricas. Geertz (2012) afirma que os objetos de arte são dotados de significados culturais, a eles atribuídos através de processos locais. O mesmo aplica-se a objetos artesanais e bens de uso. Os objetos e as expressões artísticas

---

<sup>2</sup> Estes são "bens e serviços (produtos finais, matérias-primas ou benefícios), gerados a partir de recursos da sociobiodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares". (BRASIL, 2014).

materializam formas de viver; os bens são parte de uma cultura e nela atuam como significantes, ganhando sentido somente em seu contexto particular. A sensibilidade artística e estética, associadas à percepção de um objeto, são formações coletivas, tão amplas e profundas como a própria vida social. E os sujeitos - apreciadores destes objetos - não são senão um produto de sua longa história coletiva.

Geertz (1989, p. 9) sugere que “a cultura é pública porque o significado o é”. Ela é formada por estruturas de significado socialmente estabelecidas, que dispensam explicações extensas para indivíduos que a uma mesma cultura pertencem, unindo-os pela familiaridade aos mesmos significados. O autor propõe a compreensão de cultura como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis; como um contexto, algo dentro do qual, acontecimentos sociais, comportamentos, instituições ou processos podem ser descritos de forma inteligível.

Bourdieu (1998) afirma que a cultura que une é também a cultura que separa, compelindo todas as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante. Segundo o autor, o sentido é dado ao mundo através de símbolos que exercem uma função social e organizam a sua ordem. As produções simbólicas podem agir como instrumentos de dominação, legitimando e determinando as diferenças. Bourdieu (1998) afirma que o poder simbólico age de forma invisível, sendo exercido inconscientemente por aqueles que lhe estão sujeitos ou que o exercem.

Os padrões estéticos ditados pela indústria têm o poder de marginalizar certas expressões artísticas e culturais, e criar predileções estilísticas massificadas. A tendência histórica dos detentores de poder definirem os padrões de estilo impacta até hoje o discurso do design que, segundo Bonsiepe (2011), ainda reflete os interesses das economias dominantes, que procuram organizar o mundo de acordo com seus interesses hegemônicos. Certeau (1994) afirma que a maioria da sociedade é marginalizada por tais padrões de consumo. Esta *marginalidade de massa*, como chama o autor, é criada por discursos impostos, promovendo produtos-espetáculos que universalizam uma economia produtiva. Seria o que Aloísio Magalhães (1985) descreve como o *achatamento do mundo*: esta falsa igualdade, que ao invés de desenvolver nações, comunidades e indivíduos, somente diminui sua capacidade criativa, a intensidade das relações e a potencialidade das riquezas não conhecidas.

A história da escravidão no Brasil, e da vinculação dos trabalhos manuais às classes servis, relacionada ao excessivo ócio associado aos nobres colonizadores, contribuiu para a depreciação das atividades manuais e artesanais pois, como afirma Cunha (2000, p.90), "Com efeito, numa sociedade onde o trabalho manual era destinado aos escravos (índios e africanos), essa característica 'contaminava' todas as atividades que lhes eram destinadas, as

que exigiam esforço físico ou a utilização das mãos". O processo de industrialização do Brasil também influenciou a significação do objeto artesanal e do artesão; reforçando, no imaginário brasileiro, uma associação negativa entre o artesanal e o rudimentar e a não sofisticação. A dimensão manual do objeto tornou-se representante da deficiência tecnológica do país. E neste período, em que a disciplina do design se instaurava, e buscava firmar seu lugar junto à produção, acabam prevalecendo os requisitos da indústria (BORGES, 2011; CARDOSO, 2008; MORAES, 2006). A associação do fazer artesanal brasileiro com o trabalho vil, e com o subdesenvolvimento do país, contribuiu para posicionar seus produtores fora da economia formal, marginalizando a atividade. A depreciação do artesanato, na história brasileira, refletiu uma "visão da sociedade que desvaloriza o que vem das camadas subalternas e reconhece previamente a produção da elite". (BORGES, 2011, p. 25).

O design brasileiro encontra sua identidade e consolidação quando consegue interpretar e elaborar as múltiplas influências presentes em sua cultura, no processo que Dijon de Moraes (2006) define como a 'mestiçagem' da cultura brasileira. Através da decodificação do pluralismo étnico e estético local, dá-se a reaproximação estilística do objeto de design com as raízes brasileiras - entre elas a manualidade e o referencial cultural expressos no objeto artesanal. Através da utilização de signos híbridos, e de uma energia reconhecidamente brasileira, designers brasileiros ganham visibilidade e reconhecimento em mercados nacionais e globais. A cultura brasileira, tangibilizada no objeto, torna-se compreensível também para estes mercados, através de designers capazes de transitar na complexidade da realidade atual, e elaborar, em forma de mercadorias, visões e reflexões sobre seu contexto cultural.

O artesanato aparece em mercados contemporâneos globalizados opostos à homogeneização de padrões de consumo massificados, e conectado à valorização de contextos locais. O objeto artesanal é passível de "contar histórias, retratando a origem e a história do povo que os produz" (BUENO, 2011, p. 14). Ele também pode aparecer, simbolicamente, como um "antídoto estético para problemas em âmbito global" (LUCKMAN, 2013, p. 254), representando uma oposição à aceleração da vida pós-moderna e ao consumo desenfreado, que gera questionamentos de ordem ética, econômica e ecológica. Para o consumidor de artesanato, o objeto fabricado manualmente pode ser visto como uma aquisição livre de culpa, um ato de cidadania e expressão de consciência social (SAPIEZINSKAS, 2012), representando um desejo de melhorar as relações éticas e ambientais, expresso através de padrões de consumo.

O interesse do mercado consumidor por produtos artesanais abre espaço para a inclusão dos artesãos em uma maior gama de processos produtivos, representando para estes

profissionais uma possibilidade de inclusão social, econômica e cultural. A valorização do artesanato brasileiro torna-se, em âmbito nacional, uma estratégia para a construção de espaços de sobrevivência econômica e social para seus produtores, pois, como afirma Baptista (2012, p. 195):

Enquanto a desterritorialização produzida pela globalização representou para as elites brasileiras um fator de emancipação e inserção econômica, para aqueles segmentos sociais que não tiveram acesso à mobilidade física ou informacional restaram os espaços locais desestruturados e esvaziados de significado.

Embora haja um espaço formal de inclusão da produção artesanal em mercados de elite, grande parte dos produtores de artesanato no Brasil não está em posse dos símbolos e referenciais estilísticos das classes que valorizam sua produção - diferentemente dos designers. A lógica do mercado e do consumo é também instituída de classe (BAUDRILLARD, 2007), e os artesãos, devido à sua distância social da cultura dominante, podem não estar dotados das linguagens requeridas para acompanhar as produções de tal cultura. Além disso, uma sociedade como a do capitalismo *leve* (BAUMAN, 2001) cria novas necessidades e esgota-se para satisfazê-las continuamente (BAUDRILLARD, 2007; CASTORIADIS, 1982). Esta constante renovação das necessidades, de um mercado ávido por novidades, requer atualizações frequentes na produção, que necessitam, por sua vez, de alguém que consiga interpretar e prever as linguagens do mercado - como, por exemplo, um designer.

A disciplina do design, que está historicamente e socialmente mais próxima às produções da cultura e instituições dominantes, reproduz mais facilmente o seu discurso. A atuação de um designer pode contribuir para o desenvolvimento das comunidades de artesãos, inserindo-as em um novo nicho produtor da economia, e posicionando seus produtos "lado a lado com outros criados pela classe média para quem o artesanato tem outro sentido" (LEON, 2005, p. 65). Os consultores em design podem ser considerados especialistas no manejo de recursos simbólicos. Atuando entre a formalidade da instituição e a informalidade do artesão, dialogando com todos os atores envolvidos, e transitando em "cada uma das instâncias do processo, como se o fizesse entre diferentes mundos" (SAPIEZINSKAS, 2012, p. 141), o designer pode servir como uma ponte, traduzindo a produção do grupo na linguagem do mercado.

A relação entre designers e artesãos, planejada através das instituições patrocinadoras, é paradoxal - pois ao buscar a valorização dos contextos locais dos artesãos, requer que estes artesãos produzam objetos para um mundo que não é o seu. Ao colocar os artesãos em diálogo

com o global, estes têm que sair de seu contexto sociocultural local; e os artefatos produzidos, face à avidez contemporânea por novidades, são rapidamente superados, gerando um ciclo de dependência da presença do designer para o desenvolvimento de novos artefatos.

A imposição de um conhecimento é um exercício de poder - do poder de quem possui o conhecimento sujeitando aquele que não o possui. É o que Paulo Freire (1987) refere-se como ação antidialógica - opressora e oposta à ação dialógica e libertadora -, em que uma *invasão cultural*, na qual uma visão de mundo é imposta, bloqueia a criatividade e expansão de uma população, através da manipulação de uma elite dominadora. Através da adequação da produção ao mercado, pode-se interpretar a relação entre designers e artesãos como o exercício de um poder simbólico. (BOURDIEU, 1998). O discurso introduzido aos artesãos pode ser considerado como uma imposição de referencial cultural, e uma forma de violência simbólica; porém, quando este discurso é compreendido como uma ferramenta de mobilidade socioeconômica e cultural, este pode ser considerado diferentemente - como uma ferramenta de distribuição e acumulação de capital simbólico, que empodera e confere aos artesãos as competências e referenciais necessários para transitar entre diferentes espaços sociais. É justamente esta relação paradoxal de transferência/imposição de poder simbólico que permite o deslocamento social dos artesãos e de sua produção, que ao utilizarem linguagens de instituições consagradas, e de mercados massificados, utilizam-se deste capital simbólico em proveito próprio.

### 3 CULTURA DE PROJETO

No presente capítulo, faz-se uma aproximação entre os saberes do design e do artesanato, compreendendo as possibilidades intrínsecas às dinâmicas de criação dos artefatos artesanais, relacionando-as aos espaços de prática e aprendizagem da cultura de projeto. Descreve-se, para tanto, o processo do projeto de design - beneficiado por pesquisas a nível metaprojetual -, e o papel do designer em dinâmicas de co-design, agindo como um facilitador das colaborações criativas entre os atores envolvidos em um processo de projeção.

#### 3.1 Similaridades entre Design e Artesanato

No Brasil, a figura do artesão é associada a comunidades rurais e periféricas, e a um baixo grau de letramento. Em países de centro, o artesanato está associado a uma forma individual ou cultural de expressão, próxima ao objeto de arte. A excelência das habilidades do artesão é o resultado de longas horas de prática. O termo *craft*, na língua inglesa, expressa simultaneamente as ideias de um alto grau de acabamento artesanal e de um profundo conhecimento do ofício, e é usado para definir tanto as habilidades de um artesão, quanto as de um cirurgião ou de um programador de software (SENNETT, 2004; CARDOSO, 2008).

Nota-se que muitos artesãos contemporâneos<sup>1</sup> - profissionais cuja cultura projetual é semelhante à dos designers (JAKOB, D, 2013; LEVINE, F.; HEIMERL, C, 2008; LUCKMAN, S, 2013) - reúnem em sua atividade funções que, nos projetos nacionais de desenvolvimento do artesanato, são desenvolvidas por uma rede de profissionais: designers, consultores, empreendedores e instituições financiadoras, que visam capacitar e complementar as atividades do artesão brasileiro. Entre tais funções, estão a valorização e reconhecimento de aspectos culturais na produção, a projeção de valor agregado, a inserção da produção no mercado e a organização em redes colaborativas (LUCKMAN, 2013).

Entre o design e o artesanato existem similaridades projetuais, que aproximam sua prática e possibilitam o diálogo entre as duas atividades. O artesão tem o potencial de reunir em si as funções de projetar e produzir (BONSIEPE, 2012); e o diálogo entre o pensamento e a prática de um artesão, expresso ciclicamente através das etapas de definição e resolução de

---

<sup>1</sup> Destaca-se especialmente artesãos que, muitas vezes possuindo alto grau de letramento, optam como profissão realizar atividades artesanais - como os artesãos conectados às *indie crafts*, (artesanato independente), movimento *DIY* (faça você mesmo), e que vendem sua produção em bazares que misturam arte, artesanato e design, ou em sites como Etsy (JAKOB, D, 2013; LEVINE, F.; HEIMERL, C, 2008; LUCKMAN, 2013).

um problema (SENNETT, 2008), são similares ao processo de co-evolução de problema e solução descritos por teóricos do design como Nigel Cross e Kees Dorst (2001).

O problema de design é de natureza complexa e aberta: não há um único caminho para chegar à sua solução, e não existe também uma única solução para cada problema. No desenvolvimento de soluções para o problema mal definido de design (DORST, 2001; SIMON, 1981), o designer encontra soluções - que geram novos questionamentos - que, por sua vez, o levam a construir diferentes soluções. Este processo iterativo e cíclico, que é parte da forma de pensar e abordar problemas de designers (*design thinking*) (CROSS, 2011), demanda que a busca de soluções evolua ao longo do projeto, em um processo que Schön (2000) define como *reflexão-na-ação*, que consiste em refletir sobre o problema durante a ação, porém sem interrompê-la, e transformando-a enquanto esta acontece. Um processo da mesma natureza ocorre durante a concepção do objeto artesanal.

Ethel Leon (2005, p. 65) afirma que "a cultura projetual, ou seja, a cultura do design, é uma cultura artesanal", e justifica que produtos complexos, que demandam grandes saberes - como grandes telescópios eletrônicos e naves espaciais - são produzidos artesanalmente. O design e o artesanato compartilham a mesma cultura de resolução de problemas abertos, em que a compreensão e definição do problema se dão através da elaboração de soluções. Devido a esta compatibilidade projetual das duas atividades, é possível que haja um diálogo entre os profissionais através da prática da atividade, utilizando-se do espaço de projeção como arena de diálogo e transferência de conhecimento.

### **3.2 Aprendizagem e Experiência**

Segundo Schön (2000), o aprendizado e a formação na cultura do design ocorrem através do espaço da prática; através de uma reflexão baseada em diálogo entre instrutor e aprendiz, através da execução da atividade. Isso possibilita que a aprendizagem e transmissão da cultura do design ocorram através da prática, no momento da execução de um projeto. Os cursos de design utilizam-se amplamente dos espaços de projeção - as oficinas e ateliês de projeto - como espaços didáticos. Portanto, a cultura projetual, comum ao design e ao artesanato, é passível de ser absorvida e compreendida durante a prática, nos momentos de interação.

O autor afirma que os alunos das disciplinas do design aprendem fazendo, e que os instrutores são mais orientadores do que professores. A "passagem gradual à convergência de significado é mediada - quando acontece - por um diálogo distintivo entre o estudante e o

instrutor", em uma dinâmica em que os aprendizados e o diálogo sobre a prática se mesclam. (SCHÖN, 2000, p. 27).

Schön (2000, p. 25) descreve este espaço em que ocorre o aprendizado como possuindo uma "forte sensação de mistério e magia na atmosfera - a magia daqueles que produzem grandes *performances*, o mistério do talento que cai caprichosamente, como graça divina, ora em um indivíduo, ora em outro". O autor define este espaço como um *mundo virtual seguro*, com riscos relativamente baixos, onde os erros são permitidos e a experimentação é incentivada, e as pressões e limitações do mundo real são diminuídas - o que possibilita o aprofundamento no processo criativo, sem distrações, interrupções ou receios. Através de um ambiente que conduz à imersão absoluta, o autor acredita que seja proporcionada "liberdade para *aprender através do fazer*", em uma exploração fundamental para o desenvolvimento de talento artístico profissional<sup>2</sup>, visto que o processo criativo individual não pode ser ensinado, por não ser linear e previsível, mas somente instruído e estimulado.

Torna-se relevante pensar sobre o espaço de construção do talento artístico profissional, privilegiado por um espaço educacional condutivo da liberdade, da imersão e da exploração, através da visão educacional de autores como David Kolb (1984) e Jorge Larrosa Bondía (2002), que enfatizam o papel da *experiência* no processo de aprendizagem. Kolb (1984) aproxima-se da noção de aprendizagem como um *processo*, e não através de seus resultados. Neste processo, de natureza holística - por envolver a totalidade do sujeito, seu pensamento, sentimento, percepção e comportamento -, a experiência transforma sua visão de mundo, ideias e conceitos, visto que, através dela, "dois pensamentos nunca são iguais". (KOLB, 1984, p. 26).

Jorge Larrosa Bondía sugere considerar a educação a partir do par *experiência/sentido*<sup>3</sup>. O autor descreve a experiência como "o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca" (BONDÍA, 2002, p. 21); uma exposição aos acontecimentos que é, antes de tudo, um encontro ou uma relação com algo que se experimenta, que se prova, e ao que o sujeito se expõe. O saber da experiência, para o autor, resulta na elaboração do sentido, que é "o que se adquire no modo como alguém vai respondendo ao que vai lhe acontecendo ao longo da vida e no modo como vamos dando sentido ao acontecer do que nos acontece" (BONDÍA, 2002, p. 27).

---

<sup>2</sup>Schön (2000, p. 29) utiliza este termo para referir-se "aos tipos de competência que os profissionais demonstram em certas situações da prática que são únicas, incertas e conflituosas".

<sup>3</sup> Alternativo às compreensões do aprendizado como ciência/técnica ou teoria/prática.

O autor caracteriza a experiência não como os muitos acontecimentos do cotidiano, mas sim como o que nos acontece que nos marca, nos *toca*, e ao passar nos forma e nos transforma. O sujeito da experiência é um sujeito *exposto*, aberto à própria transformação. Nesta perspectiva, pode-se ter um dia cheio de atividades, porém nada acontecer. Larrosa cita circunstâncias que são avessas à experiência: o excesso de informação, a falta de tempo, a aceleração, o excesso de trabalho<sup>4</sup>. A experiência, para o autor:

[...] requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (BONDÍA, 2002, p. 24).

O saber da experiência somente tem sentido "no modo como configura uma personalidade, um caráter, uma sensibilidade ou, em definitivo, uma forma humana singular de estar no mundo, que é, por sua vez, uma ética (um modo de conduzir-se) e uma estética (um estilo)". (BONDÍA, 2002, p. 27). A visão do processo de aprendizado como uma experiência (geradora de sentido) pressupõe que este tem que ser vivido, causar instabilidade e transformar o sujeito. O saber da experiência, descrito por Larrosa, o talento artístico profissional, descrito por Schön (2000), e a imersão projetual criativa, mencionada por Sennett (2008), compartilham uma característica: só podem ser aprendidos através da imersão, de um ambiente que toma características quase *mágicas*, e possibilite ao sujeito (exposto) absorver-se em sua própria experiência, através da vivência, visto que ninguém pode aprender da experiência do outro sem o vivenciar por si, a não ser que tal experiência seja compreendida e absorvida, revivida e tornada própria.

A partir do momento que se assume que o espaço da prática das disciplinas projetuais é passível de tornar-se um espaço de aprendizado e capacitação, pode-se olhar também para o espaço de interação criado nas consultorias de design como um momento em que pode ocorrer um processo de aprendizagem, passível de, além de transformar a produção artesanal, transformar também seus produtores.

---

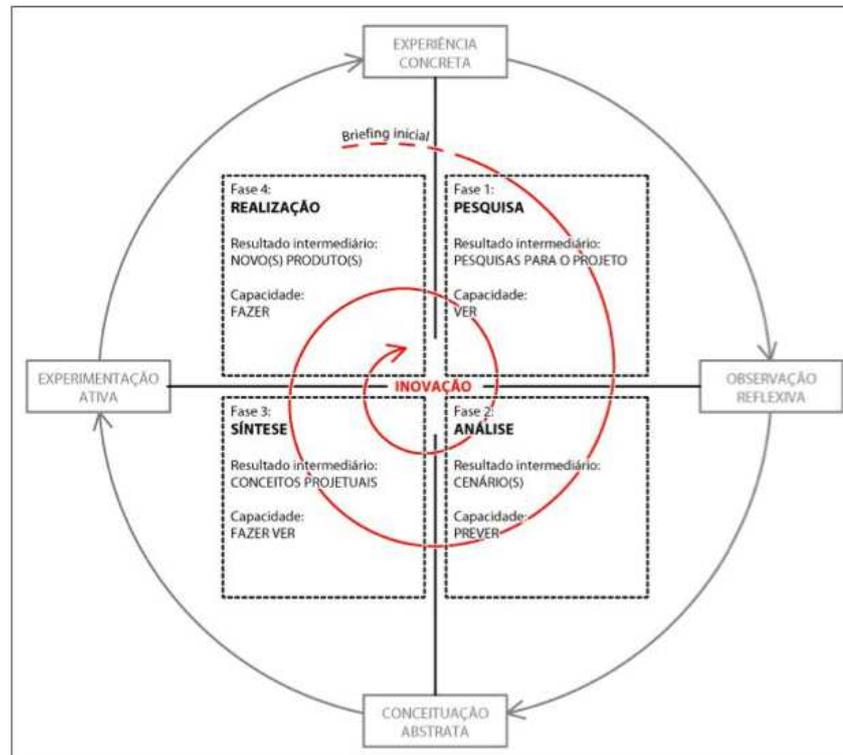
<sup>4</sup> Nas palavras do autor: "Nós somos sujeitos ultra-informados, transbordantes de opiniões e superestimulados, mas também sujeitos cheios de vontade e hiperativos. E por isso, porque sempre estamos querendo o que não é, porque estamos sempre em atividade, porque estamos sempre mobilizados, não podemos parar. E, por não podermos parar, nada nos acontece" (BONDÍA, 2002, p. 24).

### 3.3 Cultura Projetual e Metaprojeto

Os estágios iniciais do ensino prático do design, segundo Schön (2000), são caracterizados por *confusão* e *mistério*. O mesmo é verdade no processo de projeto, em que o profissional depara-se frequentemente com situações *incertas* e *conflituosas*. Um projeto de design pode ser descrito através de diversas metodologias, que o levam, desde a ideação inicial até o resultado final; porém, o seu percurso é sempre incerto - por lidar com problemas mal estruturados e abertos que comportam a elaboração de uma ampla gama de soluções para um problema que evolui e modifica-se de acordo com o aprofundamento de sua compreensão. Cross (2007) afirma que designers são focados em soluções, e não em problemas, e que grande parte do projeto é dedicada ao entendimento do problema de design. A estruturação do problema, embora aconteça no começo do projeto, continua ocorrendo durante a sua evolução.

Um projeto de design é tipicamente constituído por diversas etapas. O processo projetual pode ser situado em quatro macrofases que se relacionam aos momentos da aprendizagem experiencial descritos por David Kolb (1984). Estas fases do projeto são: pesquisa, onde se agregam conhecimentos destinados a alimentar o projeto; análise, que é a fase em que os resultados das pesquisas são analisados e reinterpretados; síntese, destinada à formação de *concepts* e soluções; e realização, que é quando os resultados projetuais são efetivamente implantados, desenvolvidos ou prototipados (FRANZATO, 2011; FRANZATO; CELASCHI, 2012). Estas fases também podem ser associadas às capacidades de *design thinking* definidas por Zurlo (2010): *ver*, *prever*, e *fazer ver* - e complementadas, seguindo a lógica dos quadrantes, pela capacidade de *fazer* (FRANZATO, 2011) (Figura 2).

Figura 2 - Espiral da inovação dirigida pelo design



Fonte: Franzato (2011, p. 53).

A capacidade de *ver* refere-se à observar a realidade de forma reflexiva e criativa, compreendendo seletivamente o contexto que está em observação. O *prever* vislumbra, através de uma antecipação crítica do futuro, o que poderia ser realizado com o que é visto. O *fazer ver* é uma capacidade estratégica, que permite a transformação de ideias em conceitos ou protótipos tangíveis; e o *fazer* refere-se à concretização dos esforços deste processo criativo. Em meio à estas fases, o design pode ser visto como uma força centrípeta que age na direção da inovação, deformando o ciclo da aprendizagem experiencial; atravessando, conectando e orientando as diversas contribuições dos especialistas ao longo de um processo de *inovação dirigida pelo design*<sup>5</sup>. (FRANZATO, 2011).

Sanders e Stappers (2008) descrevem a fase inicial do projeto de design, a que se referem como *front end*, como *fuzzy*; ou seja, confusa, difusa, pois sua natureza é incerta, ambígua e caótica. Nesta fase, não se sabe qual será o resultado projetual, e tampouco a forma que este irá tomar. Os autores afirmam que esta fase - composta por atividades que visam

<sup>5</sup> Os processos de inovação dirigida pelo design "visam ao encontro de um ponto de vista inédito, alternativo ou futuro, sobre os contextos de atuação competitiva das empresas, e à geração de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam se esse ponto de vista fosse aplicado". (FRANZATO, 2011, p. 52).

trazer conhecimentos e inspirar a trajetória projetual -, atualmente está mais enfatizada, mostrando a importância de uma reflexão no início do projeto, que possa aumentar a compreensão do problema e aprofunde a adequação das soluções geradas. Sanders (2006) afirma que o espaço projetual do *fuzzy front end* (que pode ser traduzido como começo confuso) está caracterizando-se cada vez mais como um espaço onde se busca a compreensão de novas formas de entender e relacionar-se com os sonhos e necessidades das pessoas. Isso se torna uma realidade, também, através da presença de novos e múltiplos atores no processo projetual.

Dijon de Moraes (2010) afirma que a metodologia projetual tradicional tornou-se ultrapassada, por ser insuficiente para operar dentro do cenário de complexidade estabelecido. A disciplina do design estratégico, que busca uma reflexão aprofundada do projeto, em contextos que preveem a transdisciplinaridade e a multiplicidade de atores envolvidos no processo projetual, utiliza-se de uma concepção de projeto também expandida, capaz de lidar com a complexidade, que prevê a incerteza como componente projetual. Traz-se o conceito do *metaprojeto* como uma abordagem de processo projetual, utilizado aqui como referência para o projeto de design, pois como afirma Manzini (2010, p. 11): “o metaprojeto surge como uma possível referência projetual para os cenários complexos e como linha guia para uma fase em transição, na qual não mais o produto é colocado em evidência, mas o contexto em que esse produto opera ou que deve operar”.

Franzato (2011, p. 51) descreve o metaprojeto como "uma atividade transdisciplinar embasada na pesquisa e tencionada para dentro do projeto, que perpassa as diversas fases do processo", e Franzato e Celaschi (2012) afirmam que a abordagem metaprojetual privilegia e valoriza o espaço de *reflexão-na-ação*, como descrito por Schön (2000), por estimular uma reflexão profunda dos atores envolvidos no projeto a respeito de seu significado, e por isso tornando-o especialmente apropriado quando se precisa repensar radicalmente a atuação de uma organização, definir as suas estratégias futuras e a inová-las.

Celaschi (2007) e Deserti (2007) dividem as pesquisas metaprojetuais, que irão servir de substrato para as inspirações e decisões projetuais, em duas macroáreas: a pesquisa contextual, ou conceitual; e a pesquisa *blue-sky*, ou não contextual. A primeira ocupa-se da compreensão e exploração do âmbito onde o projeto está inserido, através de uma série de conhecimentos gerados a partir de pesquisas relativas ao contexto de partida do processo - como o mercado, iniciativas similares, usuários, e contextos de uso. A segunda macroárea, definida como pesquisa não contextual, explora contextos para além do projeto, investigando conhecimentos, conceitos e estímulos que não estão necessariamente relacionados ao projeto,

e podem estimular criativamente o processo de projeto, facilitando também a inovação. A execução do processo de metaprojeto prevê o uso destas pesquisas e instrumentos que auxiliam a projeção; recursos que podem ser "recombinados em função do contexto no qual se opera e da necessidade específica que se deve satisfazer". (DESERTI, 2007, p. 58). Gerir e gerar estes recursos é uma das descrições do papel do designer, especialmente quando fazendo parte de um espaço em que - junto à outros atores -, co-projeta valor para produtos, serviços e organizações.

### **3.4 O Papel do Designer em Processos de Co-design**

Em contextos de projeção colaborativa, onde há uma variedade de participantes de áreas e culturas diferentes, o designer assume um papel muito mais sensível do que a projeção de produtos e serviços. Ele pode agir como um facilitador de processos criativos em grupo, buscando orquestrar competências, e estimulando a criatividade e a participação colaborativa dos atores projetuais. Estes processos, que podem ser referidos como co-design, caracterizam-se pelo envolvimento de todos os atores que serão beneficiados pela solução de um problema, sejam eles designers ou não-designers, na busca de sua resolução. (MERONI, 2008).

O processo de projeto torna-se mais complexo, por envolver diversos atores e estruturas sociais, mas as soluções geradas por estes podem ser mais ricas e completas, por agregarem diferentes especialidades e pontos de vista. A criação de soluções pode ocorrer através de um processo dialógico de colaboração criativa, pela interação dos diferentes atores projetuais. Torna-se importante estimular, durante o processo, a criatividade coletiva, e as relações interpessoais - papel que pode ser atribuído à figura do designer no âmbito projetual.

Sanders e Stappers (2008) citam habilidades comuns a designers que podem auxiliá-los a lidar com ambientes complexos de projeção: habilidade para o pensamento visual, facilidade na condução de processos criativos, na busca de informações ausentes, e na tomada de decisões - quando faltam informações importantes para a resolução de problemas. Os autores acreditam que o papel dos designers, em processos de co-design, seja gerar ferramentas para não-designers expressarem-se criativamente, possibilitando a todos os atores projetuais integrarem-se no processo de geração de soluções.

Meroni (2008) afirma que, em processos colaborativos, o designer não precisa ser o único a exercer o papel de criador, visto que todas as pessoas têm o potencial de expressarem-se criativamente e de projetar. O designer, ao pensar estrategicamente, pode estimular a participação do grupo, criando um ambiente de trocas criativas, gerando o envolvimento e o

bem-estar do grupo projetual. E Manzini (2011) acrescenta que o designer não só age como um facilitador: além de facilitar as trocas dialógicas e a criação, ele também participa, contribuindo com sua visão de mundo para agregar à formulação de soluções. Segundo o autor, o designer pode atuar trazendo propostas que provocam discussões que vão além das propostas dos outros atores. Então, além de facilitador, ele também age como um *provocador*, alimentando a discussão com ideias e propostas originais que elevem o patamar das soluções geradas. O designer pode, ainda, atuar como um *catalisador*, orientando a "sensibilidade coletiva em direção a uma interpretação compartilhada de como o futuro pode ser, selecionando e elaborando o melhor do presente e transformando-o em uma mudança de paradigma para o futuro". (MERONI, 2008, p. 128, tradução nossa).

O projeto colaborativo é facilitado, através de um *espaço de co-design*, pela utilização de ferramentas de criação que encorajem a criatividade e participação de todos os participantes, pois neste espaço pode haver impedimentos à colaboração: pessoas sem conhecimento formal de design podem sentir-se inaptas a contribuir por sua falta de conhecimento, ou acreditar que não são criativas, por exemplo. (SANDERS; WESTERLUND, 2011). Através de sua sensibilidade e experiência em design, o designer pode, e deve, possibilitar que os outros participantes de um espaço de co-design sejam também bons designers, no sentido de - através de sua criatividade - projetar soluções para seus próprios problemas. (MERONI, 2012). Este papel do designer não restringe sua atuação; na verdade ele aumenta os contextos nos quais o designer pode auxiliar na geração de soluções. (JÉGOU; MANZINI, 2008).

Os processos de co-design, facilitados por um designer, são previstos e estimulados pela cultura do design estratégico, que busca, através de conhecimentos vindos da cultura do design, auxiliar organizações a lidar com o ambiente em que estão inseridas, possibilitando-as evoluir e sobreviver, enquanto mantém e desenvolvem sua identidade. (MERONI, 2008). O design estratégico pode contribuir para uma economia da reciprocidade<sup>6</sup>, promovendo - através de estratégias projetuais colaborativas -, o compartilhamento e a combinação de técnicas e conhecimentos, e facilitando processos participativos de design e inovação.

Manzini (2008) afirma que todos somos capazes de projetar, e que modos de vida, organizações, e negócios são projetados e reprojetados diariamente - o que pode ser facilitado e intensificado através da colaboração com um designer. Atuando de forma estratégica,

---

<sup>6</sup> A economia da reciprocidade é capaz de criar formas de mercado distintas, baseadas em valores para além das relações de troca. As relações de reciprocidade envolvem sentimentos e valores diferenciados, como a confiança, a amizade e a boa convivência, inclusive contribuindo para a produção de tais sentimentos e valores. (SABOURIN, 2012).

designers podem, através de seu conhecimento específico em design, auxiliar organizações a transformar seus processos e a si mesmas, fortalecendo sua rede de valor, compreendendo e expandindo suas competências internas. O designer pode desenvolver soluções específicas para auxiliar no desenvolvimento e gerenciamento de uma organização ao longo do tempo, promovendo a colaboração entre diversos atores sociais, e desenvolvendo soluções que habilitam o contexto com o qual estão interagindo.

## 4 ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS

As organizações comunitárias são consistidas por indivíduos que colaboram para alcançar objetivos comuns, em dinâmicas que são facilitadas pela qualidade das relações entre seus integrantes. Estas organizações possuem potencial de transformação social, devido à sua capacidade para resolução de problemas a partir da própria comunidade. Descreve-se aqui tais organizações pela possibilidade de desencadear processos de inovação que estas representam.

### 4.1 Rede de Valor

Entende-se o conceito de organização como "um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos". (CASTELLS, 2002 p. 232). Manuel Castells (2002) conceitua a unidade básica de uma organização econômica, na atualidade, como uma *rede*, formada de vários sujeitos e organizações, e adaptando-se constantemente aos ambientes de apoio e estruturas do mercado. Um modelo de organização em rede permite que haja conexões entre pessoas, instituições e empresas, podendo auxiliar uma organização a preencher suas lacunas de habilidades e conhecimento mais facilmente. O sistema produto-serviço de uma organização constitui-se através de uma espécie de rede, ou *cadeia de valor*, definida por Lia Krucken (2009, p. 57) como o "conjunto de atores que integram seus conhecimentos e competências para desenvolver e disponibilizar produtos e serviços à sociedade".

Uma rede de valor engloba todas as atividades e atores (produção, transformação, marketing etc.) necessários para o ciclo de vida de um sistema produto-serviço, desde sua concepção até seu descarte ou descontinuação de uso. Os conhecimentos dos atores e organizações envolvidos nesta rede constituem conjuntamente, através de seus recursos, conhecimentos e competências, o valor de um sistema produto-serviço.

O consultor de design, interagindo com as comunidades artesanais, torna-se parte de uma rede de valor, envolvendo uma diversidade de atores mobilizados para desenvolver uma rede autossustentável, compondo conjuntamente um sistema produto-serviço, que envolve desde a formação destes grupos até a sua autossustentação, envolvendo múltiplos atores - instituições, consultores, designers e artesãos, entre outros, mobilizados para gerar valor para uma comunidade.

## 4.2 Organizações Comunitárias e Colaborativas

Entende-se por comunidade um território simbólico e afetivo, construído a "partir dos interesses e anseios de seus membros". (CASTELLS, 2006, p. 84). Ao falar das conotações da palavra comunidade, Bauman (2003, p. 9) mostra que esta possui significados positivos, e remete-nos à segurança, solidariedade e confiança; porém, situa-a em um lugar quase utópico, que precisa ser criado: "'Comunidade' é nos dias de hoje outro nome do paraíso perdido - mas a que esperamos ansiosamente retornar, e assim buscamos febrilmente os caminhos que podem levar-nos até lá".

Atualmente, nota-se o surgimento de múltiplas organizações de base comunitária que, através de suas atividades, questionam e transformam a ordem social em que estão inseridas, através da motivação de seus integrantes, que juntos buscam a resolução de seus problemas. Manzini refere-se a estas como *organizações colaborativas*, definindo-as como "iniciativas de produção e serviço baseadas em relações colaborativas entre pares e, conseqüentemente, num alto grau de *confiança mútua*". (MANZINI, 2008, p. 71-72, grifo do autor).

Baptista (2012) fala sobre organizações emergentes no território brasileiro - capazes de gerar benefícios sociais e econômicos através do seu fortalecimento em comunidade - que chama de *empreendimentos de base comunitária*. Estes empreendimentos são, segundo o autor, iniciativas inovadoras, por terem o potencial de modificar a realidade das comunidades, de forma que indivíduos que outrora não se reconheciam como cidadãos, conseguem acesso à formação política e técnica, construindo redes de relacionamentos, e realizando intercâmbios com outras experiências que possam acrescentar à sua prática.

Através da participação nestes empreendimentos, é possível, a partir de uma estratégia de projeção em comunidade, que seus participantes experimentem um "forte sentido de pertencimento a uma coletividade, a uma cultura ou a um sítio de origem" (BAPTISTA, 2012, p. 198); e além de reconstruir vínculos relacionais, gerar trabalho para os indivíduos da comunidade. O autor menciona exemplos vindos da agricultura familiar e do artesanato, vinculados à economia solidária e ao comércio justo, e situa-os na intersecção de ações de educação popular, de organização comunitária e de reivindicação de direitos.

Os empreendimentos de base comunitária, descritos por Baptista (2012), possuem características similares às *comunidades criativas* (MERONI, 2007; MANZINI, 2008), que são exemplos de organização em comunidade passíveis de gerar ideias inovadoras, com potencial de transformação social. Estas comunidades são consistidas por grupos de cidadãos que colaboram na criação de soluções para seus próprios problemas; e são um exemplo de

como indivíduos, organizados em comunidade, e colaborando para um mesmo propósito, podem transformar seu modo de vida, elevando o seu bem-estar e modificando, no processo, a si mesmos e a sociedade onde a comunidade está inserida - mesmo que em pequena escala. Quando uma comunidade criativa consolida-se de forma madura, esta se torna o que Manzini (2008, p. 68) chama de *empreendimento social difuso*, que se refere a "grupos de pessoas que se auto-organizam, em sua vida cotidiana, para obter os resultados nos quais estão diretamente interessados". Estes empreendimentos são a origem das organizações colaborativas.

As comunidades artesanais estudadas no âmbito desta pesquisa não são necessariamente organizações colaborativas; embora tenham o potencial de assumir características similares a estas, através de atitudes motivadas à resolução de seus próprios problemas. O artesão participante das intervenções de desenvolvimento do artesanato é estimulado a assumir uma atitude de resolução de problemas para além da atividade artesanal, conforme afirma Durcelice Mascêne (2014), coordenadora da carteira nacional do artesanato do SEBRAE: "O artesão precisa ter a consciência de que ele precisa, às vezes, sair um pouco da sua oficina de trabalho para discutir questões que são importantes para a sua classe, como impostos, comercialização e organização produtiva".

Uma grande diferença entre as comunidades artesanais brasileiras e comunidades criativas é que as últimas tipicamente surgem espontaneamente, de *baixo para cima*, enquanto as primeiras frequentemente desenvolvem-se de *cima para baixo* - através do auxílio de instituições fomentadoras. Outra diferença, diretamente relacionada à primeira, é que os indivíduos participantes de comunidades criativas necessariamente possuem um alto grau de motivação e vontade própria de atualizar-se: são indivíduos empoderados, com poder de realização, capazes de transformar seu contexto. Estes indivíduos têm uma visão de onde querem ir, e sentem-se e capazes de realizar sua visão de forma autônoma (MERONI, 2007). Busca-se este tipo de organização como inspiração para o tipo de mudança sistêmica que se deseja desencadear nas comunidades artesanais brasileiras.

Quando projetando em comunidade, a qualidade das relações entre os participantes é fator determinante para o sucesso. O êxito de projetos comunitários é dependente da colaboração entre todas as partes envolvidas e, além disso, as trocas e interações entre os participantes servem como um elemento motivacional, que confere qualidade ao projeto, através de aspectos como a confiança, a colaboração mútua e a compreensão das competências e responsabilidades de todos os participantes. Um grande incentivo para os atores projetuais é justamente a qualidade das relações e do valor transformacional das soluções co-criadas, juntamente à satisfação obtida na imersão criativa do processo. Visto que

a qualidade das relações é fundamental para o sucesso dos projetos envolvendo designers e artesãos (IMBROISI; KUBRUSLY, 2011), consideram-se aqui estas relações como elemento constituinte da dinâmica projetual.

### 4.3 Serviços Relacionais

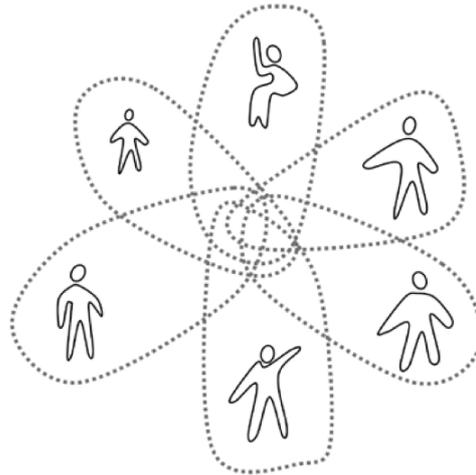
Há uma tendência emergente na atualidade de, ao projetar um serviço, buscar o envolvimento do usuário na concepção das soluções, garantindo uma maior compreensão do problema e um maior sentimento de envolvimento e autoria das soluções geradas. Jennie Winhall (2011), falando sobre a criação de soluções para problemas sociais, que partem do setor público, afirma que esta deve prever a participação motivada e habilitada dos cidadãos. A ideia não é entregar soluções para cidadãos passivos, mas com estes co-criar as soluções, a partir de uma nova geração de serviços projetados para garantir a participação ativa dos cidadãos, a partir de suas próprias experiências e motivações. A autora afirma que esta habilitação do cidadão, envolvendo-o na co-criação da solução de seus problemas, é um dos grandes desafios do design para este século.

O design para serviços precisa levar em conta aspectos que não são passíveis de ser controlados ou planejados, especialmente em relação a componentes humanos e relacionais na projeção. A projeção de serviços que possuem um forte componente humano e relacional, precisa levar em consideração aspectos que não são passíveis de ser controlados ou planejados. (MERONI; SANGIORGI, 2011). Os serviços relacionais, além de necessitar do estabelecimento de qualidades relacionais como intimidade e confiança - que não são projetáveis -, precisam de intensas relações interpessoais para funcionar. (CIPOLLA, 2009). Este é caso dos *serviços relacionais*: serviços que se distinguem por basearem-se nas relações interpessoais (CIPOLLA; MANZINI, 2009), e necessitar, para seu funcionamento, do estabelecimento de qualidades relacionais, como intimidade e confiança entre os participantes. Estes serviços são amplamente dependentes de fatores que designers não podem lidar ou prever quando projetando.

A perspectiva relacional difere da ideia convencional de serviços - em que um agente e um cliente interagem através de um modelo, ou roteiro de serviço, no qual os papéis dos atores são pré-determinados. Nos serviços relacionais, o foco não é em um agente servindo a um cliente, mas sim na interação presencial e na colaboração entre os atores beneficiados pelo serviço - que se assume, são todos os envolvidos. Uma das características mais marcantes

destes serviços é a dificuldade de delimitar as diferenças entre usuário e prestador de serviço, pois ambos estão interligados na co-geração de soluções (Figura 3). (CIPOLLA, 2006).

Figura 3 - Modelo de serviços das comunidades criativas



Fonte: Cipolla (2008, p. 52).

Cipolla e Manzini (2009) utilizam-se da filosofia de Martin Buber para descrever as interações relacionais. O encontro definido pelo filósofo como *Eu* e *Tu* configura uma relação que parte de um encontro dialógico - onde *Eu* sabe que está interagindo com alguém que não conhece inteiramente, e que só conhecerá ao escutar e interagir com esta pessoa. Este encontro difere do encontro *Eu-Isso*, onde já se parte de um conhecimento pressuposto da posição de *Isso* para a interação. O uso do pronome demonstrativo *Isso*, ao invés de um pronome pessoal, já sugere um distanciamento dos sujeitos. Os encontros do tipo dialógico *Eu* e *Tu*, segundo Cipolla e Bartholo (2006), lidam com uma das características mais marcantes do ser humano, que é sua real capacidade de relacionar-se com seu semelhante. Desta forma, implica-se que serviços relacionais são baseados em encontros presenciais, dialógicos, interativos e colaborativos entre pessoas. Cipolla (2006) contextualiza estes encontros relacionais estabelecendo-se fortemente no momento presente; ou seja, eles não são pré-concebidos, e se formulam durante o acontecimento do serviço.

Uma característica fundamental dos serviços relacionais é que, devido à sua natureza amplamente dependente das relações interpessoais - que não podem ser previstas ou controladas -, estes serviços não podem ser projetados: eles somente podem ser *habilitados*, ou seja, facilitados através de um contexto ou ferramenta específicos. (CIPOLLA, 2009). Não é possível

para um designer projetá-las, mas é possível planejar serviços que potencializem as condições para que certas interações e relacionamentos prosperem. (MERONI; SANGIORGI, 2011).

Cipolla e Bartholo (2006) afirmam que os serviços relacionais podem ser utilizados de forma estratégica, criando situações que estimulam uma melhoria na qualidade de vida de determinadas populações. Para os autores, promover qualidades relacionais refere-se a promover situações e projetos em que *ações* ou *relações* são mais importantes do que *coisas*; gerando, como resultado, um bem-estar generalizado (oposto ao bem-estar individual), visando alavancar transformações que promovam o desenvolvimento sustentável e a construção de cidadania. Em contextos marcados por divisões sociais como o Brasil, os autores ressaltam as possibilidades de estes serviços transcenderem - e inclusive atenuarem - as fortes divisões de hierarquia social presentes no país, regenerando o tecido social. Cipolla (2009) sugere que os serviços relacionais podem configurar uma nova geração de serviços sociais.

No contexto das organizações colaborativas, a qualidade relacional entre seus membros é uma pré-condição para sua existência, visto que a colaboração ativa na resolução de problemas é uma de suas características estruturais fundamentais, e um pré-requisito para seu crescimento (MANZINI, 2008). John Thackara (2008, p. 65), afirmando que "a qualidade das relações entre as pessoas é o verdadeiro valor", referencia o conceito de *nemawashi*, que, em japonês, significa o desenvolvimento da confiança ao longo do tempo, passível de auxiliar no desenvolvimento e construção do conhecimento compartilhado. As qualidades relacionais, indispensáveis para projetos em comunidade, são imprevisíveis e não podem ser controladas. (CIPOLLA, 2009). Pode-se projetar, porém, a nível de *meta-serviços*, passíveis de facilitar e incentivar as interações, tendo como objetivos criar um ambiente projetual que encoraje a participação e a criatividade coletivas. (CIPOLLA, 2008).

A criação de ferramentas em processos de co-design, descrita por Sanders e Stappers (2008), assim como a formulação de *meta-serviços*, mencionada por Cipolla (2008), agem como facilitadores e integradores de processos e atores projetuais, e estão em sintonia com o conceito de *soluções habilitantes*, descritas por Manzini (2004, p. 7, tradução nossa) como "sistemas de produtos, serviços e ferramentas organizacionais que possibilitam a indivíduos ou comunidades atingir um resultado utilizando-se ao máximo de suas competências e habilidades". O autor afirma que "quanto menos habilidoso o usuário, mais o sistema deve ser capaz de compensar sua carência de habilidades, fornecendo o que ele não sabe ou não pode fazer" (MANZINI, 2008, p. 84), e ressalta que quanto menos motivados estiverem os usuários, mais estimulante, atrativa e de fácil utilização esta solução deve ser.

A proposta das soluções habilitantes é integrar, em ferramentas operacionais, a inteligência específica de designers com os recursos de indivíduos e comunidades, permitindo-os estimular, desenvolver e regenerar suas habilidades e competências. Assim, criam-se oportunidades novas para as comunidades projetuais ativarem-se como um ambiente de geração de soluções e dar continuidade aos esforços de projeção também sem a presença do designer. Este processo não é simples e linear, visto que cada organização tem características únicas, e algumas soluções somente funcionarão em contextos específicos.

A projeção de soluções habilitantes, de técnicas e ferramentas projetuais que elevem a qualidade das trocas entre os atores envolvidos, são possíveis contribuições do design para alavancar um grupo projetual em direção a mudanças sistêmicas e a inovações culturais e sociais. Todavia, o processo de geração destas soluções, assim como a intervenção de designers em comunidades artesanais (BORGES, 2011; LEON, 2005), necessita de um planejamento cuidadoso para não desestruturar a organização em questão, visto que as relações - que fazem parte do tecido social que estrutura tais organizações - são delicadas e vulneráveis às intervenções externas. (JÉGOU; MANZINI, 2008). Pode-se, então, considerar as consultorias em design, junto às comunidades artesanais, como um serviço com características relacionais, que beneficia-se da geração de soluções habilitantes que levam em consideração a necessidade de estimular e preservar as relações entre os participantes, ao mesmo tempo que habilita-os a participar ativamente na resolução de seus próprios problemas, dando continuidade aos processos iniciados junto ao designer.

O desenvolvimento e implantação de soluções habilitantes em organizações colaborativas é uma atividade de design estratégico que tem o potencial de causar inovações sociais. Jégou e Manzini (2008) afirmam que, ao observar casos bem-sucedidos de organizações sociais capazes de gerar transformações na qualidade de vida de seus indivíduos, torna-se interessante - do ponto de vista do design estratégico - compreender como tais iniciativas podem ser replicadas. Cabe a designers buscar a criação de um modelo que possa difundir e multiplicar as inovações possíveis através de tais organizações.

#### **4.4 Inovação Social**

Por inovação social entende-se um processo que envolve mudanças sistêmicas, e tem o objetivo de alterar dinâmicas sociais, visando resultados de longo prazo. (MANZINI, 2008). Este processo refere-se a mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas, e visa à valorização e ao desenvolvimento do capital relacional, ou

seja, os laços de confiança e cooperação interpessoais, e as conexões sustentadas em proximidades (cultural, geracional, social) que não configuram espaços territoriais, mas um espaço-rede composto por nós e fluxos. A mudança social gerada por estas inovações relaciona-se à satisfação das necessidades humanas não satisfeitas pelo mercado, à promoção da inclusão social, e à capacitação de agentes sujeitos a processos de exclusão e marginalização, desencadeando assim uma mudança, em diferentes intensidades, das relações de poder. (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Manzini (2014), em seu esforço para distinguir o design social do design para a inovação social, descreve o intuito do primeiro como dar voz aos que não a tem, resolvendo problemas que não são solucionados por mercado ou governo. Neste caso, o designer age através de voluntariado, ou requer que alguém financie suas atividades - como é o caso das consultorias em design nas comunidades artesanais. Já o design para a inovação social refere-se a mudanças de ordem social e cultural que são auxiliadas pela atividade do design, e que são capazes de reduzir o impacto ambiental, regenerar os bens comuns e reforçar o tecido social, criando e propondo, no processo, novas relações econômicas e dinâmicas sociais. Neste caso, prevê-se um espaço formal econômico de atuação para o designer.

Dito isso, o autor também aponta que as duas formas de design se mesclam, visto que o design social é cada vez mais orientado à inovação social - por compreender que a inovação social é a única possibilidade de resolução dos problemas com que tipicamente se ocupa. E, visto os grandes problemas de ordem econômica da atualidade, o design para a inovação social acaba frequentemente envolvendo-se com iniciativas que buscam a solução para problemas sociais.

A mesma dissolução de fronteiras ocorre na distinção entre inovação social e cultural. Se a cultura é compreendida como sistemas sógnicos (GEERTZ, 1989), que organizam a ordem social (BOURDIEU, 1998), posicionada como pano de fundo e catalisadora de todas as ações sociais, individuais ou coletivas (BENTZ, 2012), ao tratar de inovações que afetam a organização dos sistemas sógnicos de uma coletividade, e que alteram o posicionamento de indivíduos no campo social, a distinção entre inovação (ou produção) cultural e social, como afirma Bentz (2012), torna-se redundante, pois estas já estão implicadas; a produção social afeta a ordem cultural e vice-versa. Por isso, ao referir-se aqui ao termo *inovação*, ou *inovação social*, implica-se o seu sentido mais amplo, incluindo inovações culturais, passíveis de melhorar a qualidade de vida de uma determinada população.

Ao lidar com aspectos culturais - inclusive os relativos à cultura de projeto -, pode-se influenciar e determinar mudanças no campo social, alterando relações de poder; e ao partir

de um lugar comum do design social, podem-se projetar soluções que busquem, em sua essência, criar inovações que afetam a ordem social. Fala-se aqui, então, de um design que parte de uma esfera social e que, tratando de aspectos culturais, busca gerar inovações. Embora no contexto das comunidades artesanais brasileiras o ponto de partida seja o design social, o intuito da intervenção de designers junto a comunidades de artesãos - como visto nesta pesquisa - é que ela consiga mobilizar a comunidade em direção à inovação; inovação que não necessariamente altera dinâmicas sociais em grande escala, mas que representa a transformação de uma comunidade em relação a ela mesma.

Manzini (2008, p. 61-62) define a inovação como guiada "mais por mudanças de comportamento do que por mudanças tecnológicas ou de mercado". Ao retomar o conceito de inovação no SEBRAE (2010), vê-se que a lógica está centrada na produção e no mercado, embora mencione explicitamente uma evolução nos setores econômico, cultural e ambiental. Propõe-se, nesta pesquisa, partir da lógica do design centrado na comunidade, tendo as teorias do design estratégico e da inovação social como direcionamento para a compreensão do campo da prática.

Cipolla e Bartholo (2006) afirmam que é preciso que designers realmente insiram-se em uma comunidade com a qual estão trabalhando, visando compreender sua realidade para melhor elaborar estratégias de geração de inovações nestes contextos. Por conseguinte, Thackara (2008, p. 125) acredita que "o serviço mais valioso que os artistas e designers podem prestar a uma localidade pode ser... ajudá-la a desenvolver uma visão cultural compartilhada do futuro, mas não definir esse futuro para ela". Conforme afirma Anna Meroni (2008, p. 36, tradução nossa), sobre a ênfase de um design centrado na comunidade, e com uma abordagem estratégica: "através do conhecimento profundo sobre como uma comunidade funciona, de uma colaboração próxima com ela, e de uma atitude sistemática de co-design, é possível iniciar processos de mudança estratégica, com uma boa chance de sucesso".

## 5 MÉTODO

Busca-se, através deste estudo, uma aproximação com o objeto de pesquisa - as consultorias de designers em comunidades artesanais -, visando gerar conhecimentos que possam ser relevantes para a resolução do problema de pesquisa. Para tanto, esta pesquisa é conduzida em caráter exploratório, pois busca-se, para responder aos questionamentos propostos, "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias" (GIL, 2008, p. 27), através de uma aproximação do universo pesquisado, compreendendo seus pressupostos fundamentais para gerar proposições e formular respostas para o problema de pesquisa. As pesquisas exploratórias são conduzidas de modo aproximativo, buscando uma visão geral do objeto que possa contribuir para uma melhor formulação de ideias relativas ao contexto problemático, em estudos onde não se pretende esgotar a temática tratada, mas sim ampliar a compreensão sobre ela.

A estratégia de pesquisa escolhida para aproximação do objeto de pesquisa foi o estudo de caso, que é adequada para compreender "um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". (YIN, 2001, p. 32). Em um estudo de caso exploratório, em que se busca compreender e avaliar uma realidade específica - em busca das relações realmente determinantes, e não somente das relações aparentes -, são necessárias diversas fontes de dados, para que quando triangulados, confirmem os resultados com maior confiabilidade. (YIN, 2001). Por este motivo, e visando conferir maior consistência e relevância aos resultados - visando à aplicação dos conhecimentos para além das unidades aqui observadas, decidiu-se realizar um *estudo de caso múltiplo*, envolvendo três comunidades de produtores de artesanato. A escolha da realização da pesquisa com três comunidades, ao invés de somente uma, justifica-se pela ampliação dos dados coletados, buscando fortalecer as análises e a sua relevância ao universo a que as considerações desta pesquisa se aplicam.

Uma das fragilidades do estudo de caso, como método de pesquisa, é a dificuldade de generalização dos resultados, pois o estudo de caso pode fornecer bases frágeis para gerar resultados que permaneçam relevantes fora do contexto pesquisado. (GIL, 2008). O estudo de caso múltiplo, apesar de não garantir a generalização, permite que os dados relativos aos estudos individuais sejam cruzados entre si, buscando conferir maior consistência dos resultados e pertinência ao universo pesquisado. Visando atingir maior consistência nos resultados, escolheu-se realizar observações com três grupos - possibilitando que os resultados sejam triangulados também entre os casos individuais. Sendo que o presente estudo

não tem o propósito de "proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim o de expandir ou generalizar proposições teóricas" (GIL, 2008, p. 58), considera-se que o método do estudo de caso é, apesar de suas limitações, adequado para os objetivos da presente pesquisa.

### 5.1 Justificativa de Seleção dos Grupos

Foram selecionados, para os estudos de caso, três grupos produtores de artesanato sediados no Rio Grande do Sul: Bichos do Mar de Dentro, Redeiras e Capão de Nós. Os três grupos contaram com a consultoria de designers para o desenvolvimento de produtos, e também com o auxílio de instituições fomentadoras do artesanato para o seu início. Todos os grupos receberam diversas consultorias na área de empreendedorismo, precificação, gestão organizacional, dentre outras, e comercializam - tendo em vista um público-alvo similar - produtos que resultaram destas ações. Selecionaram-se grupos com similaridades em sua formação e constituição, buscando compreender a formação estrutural dos grupos, mapeando os atores envolvidos em sua trajetória, pontuando fatores que contribuíram para o seu desenvolvimento e consolidação, e para a criação dos artefatos.

Em estudos de caso múltiplos, busca-se uma *lógica de replicação* do contexto estudado, visando à obtenção de resultados sincrônicos. A seleção de casos para o estudo pode prever resultados semelhantes, ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis. (YIN, 2001). Dentre os grupos escolhidos para o presente estudo, existem similaridades e contrastes em sua constituição e trajetória. Escolheram-se dois grupos que são considerados casos de sucesso - Bichos do Mar de Dentro e Redeiras -, visando identificar características que se assemelham nos dois grupos e que possam ser consideradas determinantes para suas trajetórias, no âmbito mercadológico, projetual, socioeconômico e relacional. Estes grupos destacam-se por terem se articulado de forma autossuficiente, conseguindo, na visão e linguagem dos participantes, *andar com as próprias pernas*. Estes grupos são reconhecidos, inclusive internacionalmente, pela qualidade e diferenciação de seus produtos, e conseguiram estabelecer uma identidade estratégica de grande efetividade, que permite que seus produtos sejam reconhecidos, explicitando o contexto sociocultural e territorial dos grupos na produção. Os dois grupos já ganharam prêmios pela produção, e seu estabelecimento gerou, para as comunidades produtoras, retornos positivos.

O terceiro grupo, Capão de Nós, compartilha do mesmo público-alvo, inclusive participa de algumas feiras junto aos outros grupos; porém, este grupo está buscando uma

maior autonomia e consolidação de sua estrutura organizacional, identidade e posicionamento mercadológico. A investigação deste grupo pode gerar alguns contrastes com os outros dois grupos - que estão em um estágio de desenvolvimento diferente em relação à sua autonomia de funcionamento. Não foram investigadas outras comunidades artesanais devido às restrições temporais desta pesquisa, e também por ter-se conseguido consistência de informações dentre os três grupos escolhidos, considerada suficiente aos objetivos aqui propostos.

## 5.2 Técnica de Coleta de Dados

Os dados para esta pesquisa são de natureza qualitativa, e foram coletados a partir de entrevistas em profundidade, observações de campo, observações não participativas, e análise documental (notícias em mídias diversas, catálogos, fotografias, páginas da internet e material de divulgação dos grupos). As observações de campo realizaram-se durante uma oficina de prototipagem de coleção, junto ao grupo Capão de Nós, no período de Outubro/2014 a Dezembro/2014; e as entrevistas em profundidade foram feitas com designers, artesãos, e outros atores da rede de valor do artesanato, envolvidos com os três grupos, no período de Maio/2013 a Dezembro/2014. As observações não participativas foram realizadas em espaços de venda da produção dos três grupos, localizados nas cidades de Porto Alegre, Canoas e Pelotas, no Rio Grande do Sul. Os instrumentos de coleta de dados foram: roteiros de entrevista semiestruturados com perguntas abertas, caderno de campo para anotações livres (sem estruturação prévia), fotografias e vídeo (Quadro1). As entrevistas foram autorizadas verbalmente pelos participantes, gravadas e transcritas para análise de conteúdo<sup>1</sup>, realizada através de categorias determinadas a partir dos fundamentos teóricos aqui expostos. Os dados foram triangulados durante as análises, através de relatos dos participantes, observações, documentos e notícias. Todas as transcrições das entrevistas, bem como os questionários utilizados para sua realização, encontram-se em um CD anexo à contracapa desta dissertação.

Durante as entrevistas em profundidade, os roteiros semiestruturados foram modificados e adaptados ao contexto da entrevista; isto porque o objetivo das entrevistas em profundidade é gerar a compreensão da experiência dos entrevistados, buscando entender o significado que é dado a esta experiência, e não obter respostas exatas para um roteiro rígido, que serve como guia e referência dos saberes que são buscados através da entrevista. Seidman (2006) afirma que, durante uma entrevista, o sujeito entrevistado necessita, ao relatar sua

---

<sup>1</sup> Metodologia utilizada para descrever e interpretar conteúdos, adequada ao campo de investigações sociais, nos contextos em que a mensagem comunicada é de origem simbólica, e requer a compreensão do contexto pesquisado. (MORAES, 1999).

experiência, refletir sobre esta - dando ordem e sentido aos eventos, conforme o significado que o sujeito atribui à sua vivência. O autor ainda afirma que "no cerne do que significa ser humano está a capacidade das pessoas para simbolizar sua experiência através da linguagem". (SEIDMAN, 2006, p. 8, tradução nossa). Portanto, no começo de uma entrevista, nem sempre se sabe quais questões serão utilizadas, pois as informações que surgirão e o caminho para a obtenção das respostas não são previsíveis. Seidman acrescenta que as entrevistas são ao mesmo tempo um método de pesquisa e um relacionamento social, em que se busca a criação de um espaço de relacionamento - que necessita ser nutrido, sustentado para então ser gentilmente terminado. Este percurso e descrição correspondem com a realidade das entrevistas aqui realizadas.

Foram entrevistadas dezesseis pessoas ao total, sendo que algumas destas foram entrevistadas até três vezes. Os entrevistados foram escolhidos por relevância aos grupos de artesanato. Procurou-se entrevistar, ao menos, um designer, três artesãos e algum outro ator - como um coordenador, ou gestor - da rede de valor de cada grupo (Quadro 2).

Quadro 1 - Detalhamento da metodologia de pesquisa aplicada em cada grupo

<b>Grupo</b>	<b>Técnicas de coleta de dados</b>	<b>Instrumentos utilizados</b>	<b>Período</b>
Bichos do Mar de Dentro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas em profundidade</li> <li>• Observação não participante em cinco pontos de venda</li> <li>• Visita a local de trabalho dos artesãos</li> <li>• Análise documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro semiestruturado de entrevista</li> <li>• Fotografias</li> <li>• Coleta de documentos</li> </ul>	06/2014 a 11/2014
Capão de Nós	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas em profundidade</li> <li>• Observação quase etnográfica</li> <li>• Observação não participante em dois pontos de venda</li> <li>• Visita a local de trabalho dos artesãos</li> <li>• Análise documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro semiestruturado de entrevista</li> <li>• Caderno de campo</li> <li>• Vídeo</li> <li>• Fotografias</li> <li>• Coleta de documentos</li> </ul>	08/2014 a 12/2014
Redeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas em profundidade</li> <li>• Observação não participante em quatro pontos de venda</li> <li>• Análise documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro semiestruturado de entrevista</li> <li>• Fotografias</li> <li>• Coleta de documentos</li> </ul>	05/2013 a 11/2014

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 2 - Relação de entrevistados

Nome	Grupo(s)	Papel
Karine	Bichos do Mar de Dentro Capão de Nós Redeiras	Designer Consultora do SEBRAE
Carlinhos	Bichos do Mar de Dentro	Artesão Vice-presidente da associação Coordenador do núcleo São Lourenço do Sul
Flávia	Bichos do Mar de Dentro	Artesã
Áurea	Bichos do Mar de Dentro	Artesã Tesoureira da associação
Tânia	Bichos do Mar de Dentro	Artesã
Gabriela	Capão de Nós	Gestora do grupo Contratada pela SMPEI
Vivian	Capão de Nós	Designer Consultora Educadora
Rose	Capão de Nós	Artesã Presidente da cooperativa
Tânia	Capão de Nós	Artesã Secretária do grupo
Helena	Capão de Nós	Artesã Diretora de produção do grupo
Flávia	Redeiras	Artesã
Karine	Redeiras	Presidente da associação Artesã Porta-voz do grupo
Nica	Redeiras	Consultora do SEBRAE Articuladora do grupo
Viviane	Redeiras	Artesã Referência técnica do grupo
Durcelice	SEBRAE	Coordenadora Nacional da Carteira de Projetos de Artesanato
Maíra	SEBRAE	Coordenadora Nacional da Carteira de Projetos de Artesanato

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a realização desta pesquisa, o grupo Capão de Nós foi o único que realizou um desenvolvimento de coleção através da consultoria de um designer. Por isso, somente uma interação deste tipo foi observada. As oficinas de desenvolvimento de coleção nos grupos<sup>2</sup>, Bichos do Mar de Dentro e Redeiras, foram investigadas através dos relatos dos participantes entrevistados. O desenvolvimento da coleção no grupo Capão de Nós foi observado buscando

<sup>2</sup> Usa-se aqui o termo grupo referindo-se à uma comunidade artesanal, seja ela uma associação ou cooperativa, que uniu-se como uma organização para trabalhar conjuntamente em um empreendimento de comercialização de artesanato.

compreender as consultorias não somente através de relatos verbais - visto que ao lidar com construções simbólicas e estruturas de significação que existem em níveis inconscientes, certas interações não são observáveis somente através da fala dos participantes<sup>3</sup>. Atentou-se para as relações entre os integrantes e para os processos de co-criação, durante a criação e desenvolvimento dos produtos, enquanto os mesmos aconteceram.

Sobre as observações não participativas, estas foram realizadas nos pontos de venda da produção dos três grupos, incluindo lojas e feiras de artesanato, e consistiram na observação das informações disponíveis sobre cada grupo e sua produção, como os produtos eram dispostos e se relacionavam com os outros produtos à venda e a qual público a produção era destinada.

As observações de campo foram realizadas através de uma *quase etnografia*. Preferiu-se utilizar o advérbio *quase*, indicando uma aproximação ao termo *etnografia* - que significa literalmente a descrição de um povo -, por compreender que a pesquisa etnográfica<sup>4</sup>, que tem origem nas pesquisas antropológicas, demanda um compromisso de longo prazo, e busca uma visão holística - o mais completa possível - do seu objeto de estudo, pretensão que este estudo não tem. Meroni e Jégou (2007) descrevem a técnica *quase etnográfica* como possuindo inspiração etnográfica e assemelhando-se em muito à observação participante, que é um modo de pesquisar da etnografia que "coloca o pesquisador no meio da comunidade que ele está estudando" (ANGROSINO, 2010, p. 17), mas diferindo da mesma por algumas características que estão em sintonia com o presente método de pesquisa:

- a) período curto de observação;
- b) grau de participação, que pode ser mais ou menos intenso;
- c) a importância dos aspectos emocionais e experienciais durante a observação e documentação do caso - as emoções dos atores envolvidos, e do observador, são indicativos de relacionamentos que sinalizam o bom ou mau funcionamento de um sistema ou serviço.

---

<sup>3</sup> Gil (2008, p. 100) afirma que "a observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida".

<sup>4</sup> O método etnográfico é adequado a contextos em que o pesquisador necessita compreender significados que não são aparentes, e observar as interações que constroem as realidades específicas de uma população. Dentro da pesquisa etnográfica, as observações de campo demandam um compromisso de longo prazo, e são holísticas - buscando um visão o mais completa possível do grupo em estudo (ANGROSINO, 2010).

Meroni e Jégou (2007) sugerem que, quando aplicada em uma pesquisa de design, a *quase etnografia* assume características que mesclam a pesquisa antropológica à pesquisa de design. Esta técnica, segundo os autores, é apropriada para tais pesquisas, pois pode ser aliada à capacidade de observação seletiva de pesquisadores da área do design, propiciando uma exposição ao universo problemático, que pode ser combinada aos processos de definição e resolução de problemas de designers, levando o pesquisador a um reconhecimento e compreensão profundos do problema de pesquisa antes de buscar sua solução - uma das características mais marcantes de um designer estratégico, segundo os autores.

### 5.3 Etapas do Método

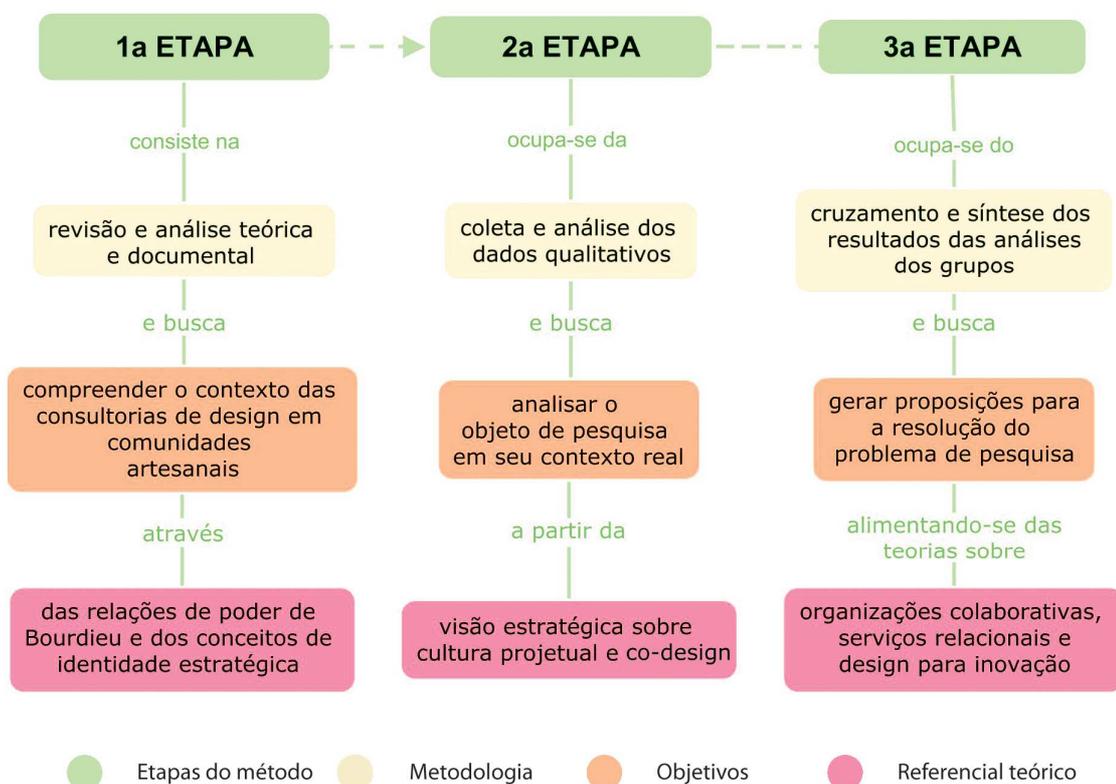
A presente pesquisa dividiu-se em três etapas metodológicas, que se ocupam da resolução dos objetivos específicos aqui propostos (Figura 4). A primeira etapa constituiu na revisão e análise teórica e documental do contexto problemático, relacionando a temática a conhecimentos vindos da cultura do design estratégico. Esta etapa, que consistiu na leitura de referências teóricas relativas ao recorte de pesquisa, e na simultânea coleta de informações sobre o objeto de pesquisa, visa responder ao primeiro objetivo específico, que pretende compreender o universo das consultorias em design junto às comunidades artesanais, a partir dos conhecimentos do design estratégico. Para isso, buscou-se uma compreensão profunda do âmbito pesquisado, analisando as relações que estão na base do problema de pesquisa, estabelecendo um ponto de vista e de partida, com o objetivo de resolução desta problemática. O segundo capítulo desta dissertação sintetiza este início metodológico, pois através dele compreendem-se as interações entre consultores designers e artesãos, como parte de um contexto sociocultural e econômico em que estão inseridas. Para tanto, parte-se das teorias sobre poder simbólico, como descrito por Bourdieu (1998), e de considerações sobre questões de identidade e autonomia, ética e estética, delimitando no processo o que se pretende através desta investigação. Este olhar serviu como base e fundamento durante a geração e aplicação das soluções propostas para o problema de pesquisa.

A segunda etapa ocupa-se da coleta de dados - através da realização de entrevistas em profundidade, e observações quase etnográfica e não participativas -, para posterior mapeamento de atores e análise dos dados qualitativos, identificando fatores relevantes para a trajetória de cada uma das comunidades artesanais estudadas. Esta etapa relaciona-se ao segundo e terceiro objetivos específicos, e visa analisar, a partir de uma visão estratégica, a trajetória de evolução e a projeção de artefatos das três comunidades, identificando fatores

que influenciaram no desenvolvimento das comunidades e na projeção dos artefatos. Busca-se, através desta etapa, gerar uma compreensão profunda sobre o objeto de pesquisa; e, para tanto, parte-se de uma visão ampliada que engloba aspectos organizacionais e socioeconômicos, além da projeção de artefatos, a fim de identificar fatores que podem influenciar na atuação do designer na comunidade. Relaciona-se esta etapa aos conhecimentos explicitados no terceiro capítulo - que visa compreender as interações entre designers e artesãos a partir dos conhecimentos sobre a cultura de projeto, as similaridades entre design e artesanato, e os espaços de co-design, para, a partir de uma abordagem estratégica, compreender e analisar os contextos de cada comunidade.

A terceira etapa metodológica refere-se ao cruzamento e síntese dos resultados das análises dos grupos, visando à geração de proposições projetuais, que promovam as intervenções estratégicas de designers nas comunidades artesanais, e à qualificação do processo criativo e maior autonomia da comunidade. A resolução desta etapa, que corresponde ao quarto objetivo específico de pesquisa, foi enriquecida por teorias sobre organizações colaborativas, serviços relacionais e design para inovação social (explicitadas no quarto capítulo), objetivando a geração de soluções pertinentes ao âmbito problemático.

Figura 4 - Etapas metodológicas



Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.4 Categorias de Análise

As categorias de análise aqui propostas visam contribuir para a concepção de uma visão geral sobre cada um dos grupos investigados, buscando compreendê-los e analisá-los em relação à sua estrutura, partindo do pressuposto de que:

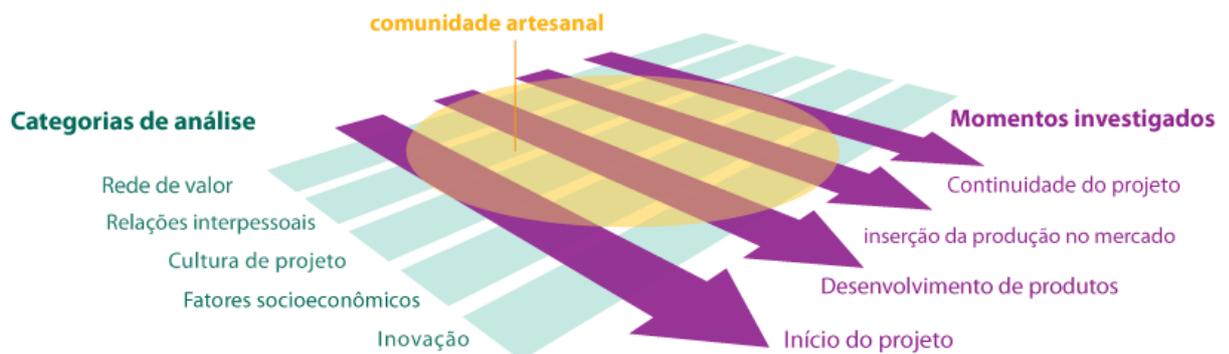
[...] cada sistema é um jogo de oposições, presenças e ausências, constituindo uma estrutura onde o todo e as partes são interdependentes, de tal forma que as modificações que ocorrem num dos elementos constituintes implica a modificação de cada um dos outros e do próprio conjunto (GIL, 2009, p. 19).

Considera-se aqui que as características organizacionais, ou socioeconômicas de um determinado grupo, por exemplo, influenciam seu processo criativo e âmbito projetual, e vice-versa. Esta aproximação do objeto de pesquisa, que assume características estruturalistas, está alinhada ao perfil da pesquisa exploratória, que visa gerar uma maior delimitação e esclarecimento sobre o contexto investigado. A partir desta investigação e compreensão abrangente, pretende-se extrair substratos para a ativação deste contexto.

A análise do objeto de pesquisa foi concebida de forma transversal, buscando a observação das categorias de análise de acordo com a trajetória e desenvolvimento de cada comunidade. A análise das informações coletadas foi feita considerando a trajetória de cada grupo, compreendida através de análise documental, da fala dos participantes entrevistados, e das observações. Consideraram-se, para cada tópico de análise, os momentos-chave da evolução dos grupos - desde a formação do grupo até o momento presente.

Os estudos de caso dos três grupos artesanais serão apresentados através das mesmas categorias de análise, compreendidas e descritas a partir de momentos investigados na trajetória dos grupos (Figura 5).

Figura 5 - Representação gráfica da análise transversal



Fonte: Elaborado pela autora.

Os momentos investigados na trajetória dos grupos, utilizados para gerar uma compreensão de sua progressão são:

- a) início do projeto - consiste na formação do grupo, averiguando como o mesmo foi constituído, os atores envolvidos em sua concepção e suas relações, e como o patrocínio para o projeto foi obtido;
- b) desenvolvimento de produtos - compreende o processo de criação e fabricação dos produtos artesanais, o começo das oficinas de design, as escolhas para a produção, como a matéria-prima e as técnicas de fabricação, os momentos de entrada dos designers, o espaço de projeção colaborativa e os processos de criação e produção adotados após as consultorias;
- c) inserção dos produtos no mercado e comercialização - processos necessários para a inserção dos produtos artesanais no mercado consumidor, através de ações promocionais, conexões com lojistas, colaborações com outros atores projetuais e comunidades, e presença em feiras e eventos;
- d) continuidade do projeto - ações de expansão da rede de valor e dos atores envolvidos, incluindo a capacitação de novos artesãos, o desenvolvimento de novos produtos, as ações contínuas de promoção e divulgação do grupo e seus produtos, e a movimentação de atores, considerando quem entrou e saiu no decorrer do projeto, e o porquê destas movimentações.

As categorias aqui definidas são baseadas nas teorias de Lia Krucken, Ezio Manzini, Liz Sanders e Pieter Stappers, e Anna Meroni. O mapeamento da rede de valor fundamenta-se na teoria de Krucken (2009) sobre a criação de valor a partir da articulação de atores organizados em rede. A análise sobre as relações interpessoais entre os atores de cada grupo provém da importância, ressaltada por Cipolla (2006, 2009), Manzini (2008) e Krucken (2009), da qualidade das relações entre todos os atores envolvidos em uma rede de valor - ou organização comunitária -, para a fundamentação e funcionamento destas estruturas. Cultura de projeto baseia-se na descrição de processos de co-design de Sanders e Stappers (2008), e do processo de projeto, de Franzato (2011), analisando a atividade central à presença do designer na comunidade - que é interagir com esta para projetar artefatos com valor agregado. A categoria fatores socioeconômicos analisa a criação de valor para a comunidade, e refere-se

à geração de duas das seis dimensões de valor<sup>5</sup> definidas por Krucken (2009): o valor social e o valor econômico. Por fim, a categoria inovação refere-se à possibilidade, descrita por Manzini (2008) e Meroni (2008), de - a partir de uma abordagem vinda do design estratégico - , contribuir e estimular processos que podem gerar inovações que acarretam o bem-estar social e mudanças de longo prazo em uma comunidade, afetando a sociedade em que esta está inserida. Esta inovação, de cunho social e cultural, é relativa à formas como comunidades e indivíduos agem para resolver seus problemas e criar oportunidades, emergindo mais de mudanças de comportamento do que de mudanças tecnológicas ou de mercado.

As categorias citadas buscam elucidar as formas de organização e processos de projeção de cada grupo, compreendendo as mudanças que as intervenções de designers, como parte de uma rede de atores, acarretaram para cada grupo; evidenciando, em sua trajetória, aspectos que influenciaram e promoveram o seu desenvolvimento, visando fundamentar a geração de proposições projetuais. As descrições de cada categoria são explicitadas a seguir.

#### 5.4.1 Rede de Valor

Entende-se o conceito de rede de valor como o "conjunto de atividades, que envolve atores relacionados com a produção de recursos ou matérias-primas, a transformação, a distribuição e o consumo, uso e descarte dos produtos/serviços" (KRUCKEN, 2009, p. 19). Através da delimitação da rede de valor de cada grupo investigado, e da compreensão das competências e papéis dos atores envolvidos em cada grupo de artesanato, observa-se quem são os atores envolvidos na rede de valor do grupo, suas formas de organização, comercialização e distribuição dos produtos, e o reconhecimento e valorização mútuos das competências entre os atores, identificando inclusive suas lideranças.

#### 5.4.2 Relações Interpessoais

Em ambientes de projeção onde diversos atores contribuem para a geração de soluções, sabe-se que as relações interpessoais entre os atores são determinantes para o sucesso projetual, podendo servir também para indicar o bom ou mau funcionamento de um

---

<sup>5</sup> A autora define as seguintes dimensões de valor que compõe a qualidade percebida em produtos, ou serviços (como é o caso das consultorias prestadas às comunidades): funcional ou utilitário, emocional, ambiental, simbólico e cultural, social, e econômico. (KRUCKEN, 2009).

sistema (MERONI, JÉGOU, 2007). Investiga-se a qualidade das relações e colaborações entre os participantes, atentando para as mudanças nas relações a partir do passar do tempo e de um maior entrosamento dos participantes. Consideram-se, para as análises desta categoria, a percepção que os atores têm de si e dos outros participantes, sua motivação para integrar o grupo, e a qualidade da comunicação entre os atores - através de linguagens e sistema simbólico compartilhados.

#### 5.4.3 Cultura Projetual

Análise da cultura de projeto e do design como uma tecnologia de criação e produção, passível de promover o desenvolvimento da comunidade através da projeção de artefatos. Considerando o ambiente de projeção através das teorias sobre co-design, compreende os momentos de interação entre designers e artesãos para o desenvolvimento de produtos, caracterizando a metodologia utilizada pelo designer, a participação dos atores no processo, e descrevendo as escolhas feitas durante a projeção. As investigações da categoria incluem as formas de criação, prototipagem e produção de produtos dos grupos; a configuração de valor na produção; a análise da metodologia do designer; a criação e fortalecimento de identidade estratégica, alinhada à valorização da comunidade e seus recursos; a realização de pesquisas a nível metaprojetual para o desenvolvimento da produção, e o grau de envolvimento de todos os participantes durante a projeção.

#### 5.4.4 Fatores Socioeconômicos

Análise da relevância da intervenção da rede de consultores, da qual o designer é parte, para as comunidades investigadas, atentando para a percepção de aumento de qualidade de vida e bem-estar pelos participantes; sua disponibilidade e tempo dedicado à atividade artesanal, os processos de inclusão social, e o aumento de capital e bens, gerado através da atividade artesanal.

#### 5.4.5 Inovação

Compreensão de possíveis mudanças sistêmicas, promotoras de transformações na comunidade, que elevam sua qualidade de vida. Atenta para a absorção das atividades desempenhadas pelos consultores pela comunidade; as transformações na cultura projetual do

grupo; a ampliação do referencial cultural dos participantes; e o fortalecimento e expansão da rede de valor da comunidade, considerando a qualidade das conexões desta rede, e a autonomia de processos da comunidade. Analisa-se o âmbito da inovação também a partir da perspectiva de transferência de poder de Bourdieu - considerando o acúmulo de capital simbólico como instrumento de mobilidade social, atentando para as relações de transferência e distribuição de poder entre os participantes que possam contribuir para a autossuficiência da comunidade.

## 6 ESTUDOS DE CASO

O estudo de caso de cada comunidade artesanal é descrito através de um relato, estruturado a partir de cinco categorias de análise, divididas em macrotemáticas. A análise da trajetória dos grupos aqui investigados - Bichos do Mar de Dentro, Capão de Nós e Redeiras - será feita a partir das mesmas categorias, que buscam, além de uma análise da interação dos designers com as comunidades, identificar condições externas à sua presença que influenciam direta e indiretamente a sua atuação junto aos grupos.

A proposta de uma análise transversal, que considera - além das categorias - os momentos da trajetória de um grupo, objetiva o aprofundamento das análises, considerando que certos fatores necessitam do tempo para demonstrar sua evolução, tais como o amadurecimento das relações interpessoais e a introjeção de conhecimentos trazidos por consultores externos à comunidade. Desta forma, compreende-se a progressão e desenvolvimento dos grupos através dos seguintes momentos: o início do projeto; os primeiros desenvolvimentos de artefatos junto à designers; as formas de comercialização da produção, e todas as ações requeridas para a continuidade do projeto. As investigações destes momentos estão implícitas na análise de cada categoria.

Através da análise da rede de valor de cada grupo, e dos atores nela envolvidos e as competências, é ressaltada a correlação entre uma mentalidade empreendedora e a força das lideranças para o sucesso e continuidade dos grupos. Percebe-se, através das observações desta categoria, uma conexão entre as teorias sobre *organizações colaborativas* (MANZINI, 2008), *empreendimentos de base comunitária* (BAPTISTA, 2012), e as observações da rede de valor dos grupos - compreendendo uma relação entre a força de indivíduos motivados e empoderados, e a capacidade de transformação sociocultural e econômica de uma organização.

Observa-se as relações entre os atores envolvidos na rede de valor do grupo e seus espaços de interação e produção, considerando tais relações tanto como um indicador do funcionamento de uma organização, quanto uma influência para o êxito de uma intervenção e para o fortalecimento do grupo a longo prazo. Faz-se evidente a correlação entre as consultorias de design nas comunidades artesanais, e as teorias sobre o design para serviços (MERONI; SANGIORGI, 2011) e serviços relacionais (CIPOLLA, 2009; CIPOLLA; MANZINI, 2009) - em que o grau de intensidade humana e as relações interpessoais afetam e são parte constituinte do serviço prestado. Esta visão contribui para a compreensão destas

consultorias como um serviço de projeção de artefatos, que pode ser concebido a partir de uma perspectiva estratégica.

Compreende-se, a partir da análise de cultura projetual, as intervenções de designers e a sua interferência na criação e fabricação de artefatos, analisando o espaço das oficinas de criação, e atentando para mudanças no estilo de projeção dos artesãos. Ressalta-se os benefícios de uma intervenção longa e estruturada, que favoreça a imersão projetual, as colaborações e a integração dos participantes, proporcionando um espaço de criação com características de co-design, através da colaboração criativa de todos os atores envolvidos na projeção de soluções, como descrito por Meroni (2008).

Através da compreensão sobre a alteração de fatores socioeconômicos, associados pelos participantes às intervenções nos grupos, e considerando que o artesanato é compreendido como uma "representação da história de sua comunidade e a reafirmação da sua autoestima" (BRASIL, 2012, p. 5) -, percebe-se que os ganhos da atividade vão além do retorno econômico, e refletem na valorização da comunidade produtora. Enfatiza-se, através desta análise, a necessidade de uma intervenção responsável, que preza pelo diálogo, e foca na geração de valor para a comunidade.

A análise de inovação pontua formas em que a comunidade foi afetada e apropriou-se das linguagens e recursos simbólicos trazidos pelos consultores, mostrando que as intervenções bem-sucedidas trazem benefícios duradouros e promovem mudanças nas comunidades. Identifica-se a possibilidade da introjeção dos conhecimentos vindos da cultura do design, a partir da presença do designer e do universo das feiras e lojas que vendem produtos de artesanato com design.

No final de cada estudo de caso, apresenta-se a síntese das análises, contendo as observações consideradas mais relevantes da trajetória do grupo para a interpretação dos dados e formulação de proposições.

## 6.1 Estudo de Caso Bichos do Mar de Dentro

O grupo *Bichos do Mar de Dentro* - também referido como *Bichos*<sup>1</sup>, teve início em 2006, a partir de uma grande oficina envolvendo artesãos da Costa Doce do Rio Grande do Sul<sup>2</sup>. O projeto, atualmente, envolve artesãos de seis municípios, que estão organizados, além

<sup>1</sup> Adota-se aqui também a forma abreviada do nome do grupo - *Bichos* -, como utilizada por seus integrantes.

<sup>2</sup> Região do chamado Mar de Dentro, que se estende de Guaíba ao Chuí, constituindo o maior complexo lagunar do mundo, formado pela Laguna dos Patos, Lagoa Mirim e Mangueira. (BICHOS DO MAR DE DENTRO, 2014a).

de geograficamente, por atividade artesanal comum a cada localidade (Quadro 4). O tema da produção artesanal é a valorização e preservação da fauna da região: o grupo trabalha com representações de 26 animais silvestres da região, e cada produto, em sua etiqueta, contém informações sobre o animal representado e o local onde o item é produzido. (BICHOS DO MAR DE DENTRO, 2014b).

O projeto, que começou como uma iniciativa vinculada ao desenvolvimento do turismo da região, é considerado um caso de sucesso do SEBRAE, e teve como parceiros também a Fibria, o Lahtu Sensu e a Agência de Desenvolvimento do Turismo na Costa Doce. O projeto foi contemplado com o Prêmio SEBRAE TOP 100 de Artesanato, e aparece em livros (BORGES, 2011; IMBROISI; KUBRUSLY, 2012), como exemplo de encontro bem sucedido entre designers e artesãos. Atualmente, o grupo ainda recebe patrocínios, especialmente para feiras e oficinas, mas consegue organizar-se e subsistir por conta própria, a partir do trabalho dos atores internos.

Quadro 3 - Organização Bichos por atividade e localidade

<b>Município / Núcleo</b>	<b>Técnica artesanal</b>
São Lourenço	Modelagem de Biscuit, marcenaria e pintura de madeira
Camaquã	Crochê e tricô
Arroio Grande	Bordado e costura
Pelotas	Bordado e pintura
Rio Grande	Tapeçaria, costura e madeira
São José do Norte	Feltro

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 6.1.1 Rede de Valor

A associação Bichos do Mar de Dentro é composta por 20 artesãos, organizados em seis núcleos, divididos por município. Cada núcleo tem um representante, que centraliza a comunicação e transmite conhecimentos vindos de outros representantes, reuniões, eventos e capacitações para os artesãos do seu núcleo. A estratégia de separar a produção por região e atividade teve início nas oficinas, e ajudou a concentrar o conhecimento, organizar a produção e fortalecer os núcleos. Os integrantes do grupo trabalham de forma independente,

responsabilizando-se inteiramente por sua produção individual, *"do início ao produto final, até chegar na loja"* (Aurea).

O grupo vende a produção para lojistas em todo o país, possui um site com catálogo virtual de produtos, e divide uma loja no Mercado Público de Pelotas com dois grupos de artesãos da região da Costa Doce: Redeiras e Ladrilã. A loja, que vende a produção dos três grupos, conta com a presença diária de um artesão de cada grupo para realizar as vendas. A comercialização dos produtos *Bichos* é feita tanto individualmente, através de pequenas vendas diretamente com os artesãos, como coletivamente, através de lojas, feiras, internet e da loja do mercado de Pelotas. A organização mescla a mobilidade individual, da possibilidade de trabalho e vendas individuais de cada artesão, com a força mercadológica do pertencimento ao grupo.

A associação dos Bichos do Mar de Dentro funciona como uma rede de valor composta por artesãos, conectados por seus representantes a uma ampla gama de instituições, estabelecimentos comerciais, consumidores, e profissionais empreendedores e da indústria criativa. Esta rede de valor é fortalecida através dos vínculos formados entre os grupos artesanais da Costa Doce, da participação conjunta em feiras e eventos, e da loja no Mercado Público de Pelotas. Criou-se, nos Bichos do Mar de Dentro, um formato de organização que é relativamente autônoma e independente: a organização não se concentra nas mãos de poucos indivíduos, nem precisa extensivamente de intervenções de atores externos ou instituições para sua subsistência. A comunidade conseguiu organizar-se, e criar vínculos mutuamente benéficos onde antes estes não existiam. Nem todos os artesãos beneficiam-se das vendas da mesma forma, e nem todos participam das atividades da associação com a mesma intensidade. A presidente do grupo afirma: *"hoje a gente tem o maior orgulho de andar com as próprias pernas"* (Aurea).

Diversos indivíduos dentro da associação Bichos, em especial os representantes de cada núcleo, apresentam um maior envolvimento e responsabilidade pela organização do que os outros integrantes. Estes indivíduos, que podem ser considerados as lideranças do grupo, absorvem para si a maior parte das tarefas para além da atividade artesanal:

*"Se esses grupos não têm ... as pessoas que se destacam, ... se a gente não tá puxando, trazendo os outros, isso não funciona. E a gente é um pouco responsável por isso, não dá pra tirar e dizer que não é, é. Se a gente pára eu acho que não vai avante, a gente não quer deixar morrer"* (Carlinhos).

Carlinhos, por exemplo, é uma destas lideranças: *"eu tô sempre em função, sempre inventando alguma coisa, adoro fazer isso, esse é o meu chão"*. O artesão afirma que as lideranças não são insubstituíveis, mas que são essenciais para o grupo:

*"[...] são cinco ou seis os que puxam, os outros vêm junto, mas vem porque aqueles tão puxando, via de regra a gente consegue envolver um ou outro pra ele fazer parte e também ajudar a puxar, mas também não é muito fácil. Cada um tem a sua característica, né?"*

A artesã Flávia ressalta que o sucesso do grupo está vinculado ao grau de iniciativa de seus participantes, que utilizaram, ao máximo, dos recursos que lhes foram disponibilizados, assumindo uma atitude empreendedora:

*"Pena que tem alguns que não valorizam né, recebem a consultoria, mas sempre fica esperando que alguém faça alguma coisa, e não dá pra ser assim. A gente também deu muito certo porque a gente vai atrás, né? Se as Redeiras não tivessem uma Nica, não tinha dado em nada. Se os Bichos não tivessem algumas pessoas atuantes, como a Aurea, o Carlinhos, né, esses que têm um espírito empreendedor mais... a Tânia, sabe? Um ingrediente é esse: é tu não ficar esperando que o SEBRAE faça, a gente corre atrás"*.

A valorização e reconhecimento dos conhecimentos recebidos através das consultorias, e da aprendizagem que ocorreu durante a trajetória do grupo, faz com que os integrantes do grupo prefiram não agregar novos artesãos à associação, favorecendo uma expansão futura através da terceirização dos serviços de produção:

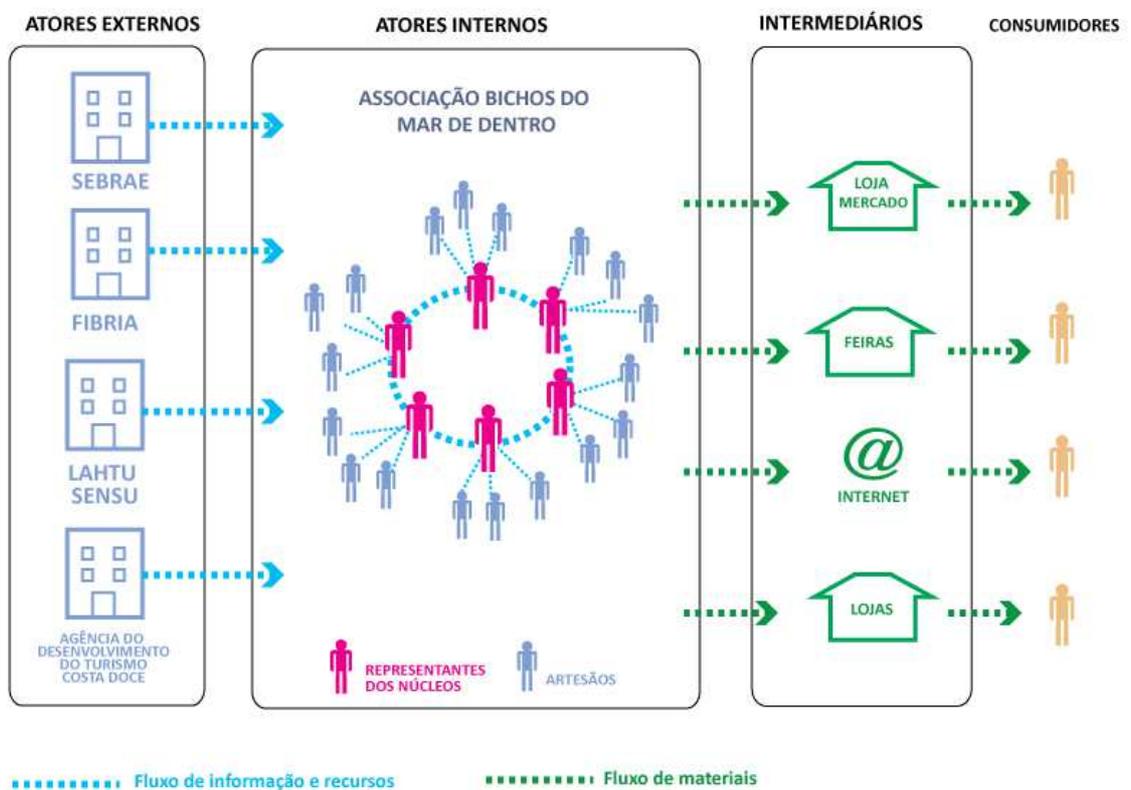
*"Pra entrar no grupo, a gente já teve toda essa capacitação, e aí tu imagina uma pessoa entrando assim, sem este conhecimento no grupo, é difícil integrar. Não é que a gente não queira, a gente sabe que tem muita gente que tem habilidade, qualidade imensa. Mas depende da vontade dele e deste conhecimento que a gente já tem. Por que o grupo é integrado justamente porque tem toda essa capacitação, além do desenvolvimento do trabalho, a outra capacitação que nos deu essa vantagem de chegar até aqui [...]" (Aurea).*

A atitude empreendedora é um diferencial que, segundo os entrevistados (Aurea, Flávia, Carlinhos), é determinante para o sucesso do grupo: *"[...] nós temos essa consciência que tem que entregar o produto. Se tiver que virar a noite trabalhando, vai virar a noite trabalhando, mas tem que entregar naquele dia"* (Aurea). Esta seriedade do grupo foi estimulada através das muitas consultorias que o grupo recebeu. Aurea relembra as falas de

um consultor: "vocês não podem pensar mais como só artesão, vocês são empreendedores", e Carlinhos comenta sobre esta mudança de atitude:

*"[...] essa é a grande mudança, e as pessoas não enxergam, os artesãos não conseguem assumir essa posição. Eu vejo isso, no momento assim, de cumprir o prazo de entrega, artesão é relapso pra caramba, ele dificilmente cumpre prazo de entrega, ele promete e não faz, e vai empurrando com a barriga, e é isso o que acontece, e agora a gente tem que ser empresário."*

Figura 6 - Rede de valor Bichos do Mar de Dentro



Fonte: Elaborado pela autora.

### 6.1.2 Relações Interpessoais

A qualidade das relações entre os integrantes da associação Bichos do Mar de Dentro contribui para o funcionamento do grupo: "a gente já tá há muito tempo juntos, a gente tá desde 2006 juntos, então já tem uma sintonia, a gente já tá muito bem entrosado" (Flávia) e "essa integração, o relacionamento entre nós é um ponto positivo" (Aurea). As capacitações, além de qualificar a produção e preparar os artesãos para o mercado, atuaram positivamente

para a integração do grupo, fortalecendo as relações entre os participantes. Sobre as relações entre os artesãos, Aurea afirma:

*[...] uma coisa muito importante, que eu acho que deu certo, que a gente se conhece, gente ficou se conhecendo, a gente se respeita, o meu limite é até ali, o outro de lá, mas a gente discute como a gente pode fazer melhor ... com certeza assim ó, o que ajuda é a integração, que nós, bichos, nos entendemos; tem dificuldades, porque eu acho que cada um é um e a gente procura respeitar o outro.*

Nota-se, através das entrevistas, a consciência dos artesãos de sua interdependência, e da importância de haver uma união para a construção e preservação da marca:

*[...] se tu não tem um compromisso de pegar o teu produto pro cliente, tu não pode queimar os teus colegas, se tu não tiver compromisso, tu vai queimar uma marca, tu vai prejudicar os teus colegas, né? Os teus colegas artesãos. Pensa bem? E isso a gente prima (Aurea).*

Nota-se também que há um vínculo afetivo e profissional entre os artesãos e os designers com quem estes trabalharam, mostrando a importância da familiaridade e confiança entre estes profissionais para a trajetória do grupo e desenvolvimento das coleções. Os entrevistados afirmam, mesmo não tendo verba própria para contratar os designers com quem já trabalharam, que preferem trabalhar somente com os profissionais que acompanharam o grupo desde o seu início:

*“[...] a gente não quer qualquer designer, né? A gente quer um designer que tá desde o começo, que é a Tina ou a Karine, a Lui e o Renato. Eles conhecem o nosso histórico, sabem... Não adianta pegar um outro designer que vem de fora, que cobra menos, a gente não vai gostar, a gente já tá acostumado” (Flávia).*

Os integrantes do grupo demonstram valorizar os papéis de ambos designers e artesãos, e de seu entrosamento durante o projeto: *" quanta coisa bonita saiu com outra cara, que a gente não imaginava que fosse sair, tudo por essa interação, e isso é tudo de bom pra nós e nós temos que agradecer muito. E acho que o designer também, né? O designer não faz a coisa" (Carlinhos).* Os artesãos reconhecem a importância do momento de interação com os designers, na oficinas, e ressaltam que as coleções são criadas através da colaboração e aprendizado mútuos:

*“Nós já sabíamos fazer as técnicas, então foi assim ó, foi muito gostoso porque houve uma integração. A gente sabia fazer a técnica e o designer nos trouxe a*

*visão do produto. E aí a gente, com isso, conseguiu passar pro nosso, vamos supor, pro nosso feltro, pra nossa pintura aquele olhar dele que eles queriam, que nós também queríamos. Então essa integração foi maravilhosa, maravilhosa. Eu acho que também assim, nós sem eles e eles sem nós não sairia um produto, nós não estaríamos aqui” (Aurea).*

Os membros do grupo também mencionam que a produção é um reflexo do estado emocional do artesão e do grupo: *"se o cara não tá bem, não faz uma coisa boa, se tá, faz uma coisa legal" (Carlinhos)*. A apreciação por seu trabalho manifesta também, através do reconhecimento mercadológico, retorno ao artesão, como satisfação profissional e aumento de autoestima:

*"[...] é feito assim, com paixão, com coração, por isso que dá certo, porque tem essa qualidade do artesão, que é feito com a sua mão, com a sua arte, enquanto ele tá ali fazendo o seu trabalho, ele tá passando a energia maravilhosa, que é fazer o seu produto. Tem a alma do artesão, e tu pode botar isso no teu trabalho, o que dá certo é porque tem a alma do artesão, é a paixão do trabalho” (Aurea).*

Nota-se também a importância da apreciação da atividade artesanal aliada aos espaços relacionais criados através do grupo, pois ela se traduz em motivação e comprometimento:

*"[...] as gurias ali em Pelotas trabalham, nossa, a Tânia e a Áurea, é uma confusão, mas elas adoram, elas adoram! Eu brinco, tem dias que elas não têm que ir pra loja e elas vão, a Áurea vai porque ela é apaixonada, acho que fica doente em casa se ela não vai um dia na loja... É o gostar de fazer, essa é a diferença” (Carlinhos).*

### 6.1.3 Cultura Projetual

O projeto que deu início ao grupo dos Bichos está vinculado à atividade turística, e a identidade do grupo foi concebida relacionada à valorização da região da Costa Doce do Rio Grande do Sul. Os entrevistados afirmam que, desde o início, buscava-se *"[...] um artesanato com identidade, que a pessoa comprasse e soubesse da onde que era, 'ah, esse artesanato é lá do Rio Grande do Sul, do extremo sul do Rio Grande do Sul'" (Flávia)*. A estratégia de valorização e ressignificação da região é refletida na formulação da identidade e nome do projeto: *"Metade Sul (do estado), via de regra, era usado como pejorativo né. Metade Sul era conhecido como pobreza, como coisa que tá morrendo e isso era bem assim, e aí se resolveu mudar, trabalhar os municípios integrados, chamando isso de Costa Doce" (Carlinhos)*.

O tema do grupo foi escolhido na primeira grande oficina: *"Os próprios artesãos decidiram junto com os designers o que fazer e qual era o tema, foi quando eles trouxeram, porque a gente tem forte o Taim, né, os bichos, e daí surgiram os Bichos"* (Carlinhos). As coleções de produtos do grupo foram desenvolvidas através de oficinas em que participaram artesãos, designers, assistentes e outros profissionais como biólogos e músicos, a fim de direcionar e complementar as atividades, e enriquecer o processo de ideação do grupo. Nas oficinas, os artesãos foram divididos por técnica e municípios - dando origem aos núcleos -, e facilitando uma posterior organização da produção.

O grupo já teve três grandes oficinas de projeção dos artefatos, e também *"algumas pequeninhas"*, nas quais *"não teve muito resultado"*, pois, segundo Carlinhos, *"dois dias, pro designer vir interagir com os artesãos durante dois dias, pra atender 20, 15 artesãos não funciona"* (Carlinhos). As grandes oficinas caracterizaram-se por criar um espaço de imersão absoluta. Visto as distâncias geográficas, os participantes deslocaram-se para um lugar comum, onde ficaram hospedados por pelo menos cinco dias, realizando atividades de descontração e integração, e desenvolvendo a produção:

*"Dez dias focando, todo mundo preso lá, não podia sair, focando, fazendo as coisas e tinha que sair de lá com uma coleção montada, o catálogo, não montado, mas... saiu, e saiu tudo... na última foram 5 dias no Cenáculo que é o nome do lugar em Pelotas, que é um lugar de Igreja, é um monte de quartinho assim os corredores, um monte de quartinho, tem o salão, é retiro, bem de retiro. Aí tem uma tia que fazia as refeições, e passamos assim, 5 dias lá e é bem assim, daí chega no fim da tarde eles inventavam uns divertimentos"* (Carlinhos).

Estes espaços de convívio e projeção criados durante as oficinas contribuíram para aprofundar as relações entre os integrantes, e proporcionar um período intenso de criação em uma dinâmica de co-design - em que os designers agem como facilitadores, e todos os atores contribuem para a criação dos artefatos. Os artesãos relembram positivamente a experiência das oficinas e a atuação dos designers, e caracterizam-nas como um espaço de aprendizagem, diversão e construção coletiva. Diversos participantes, por exemplo, falam positivamente da atuação de Renato Imbroisi na primeira oficina, principalmente em relação aos espaços de interação criados pelo designer: *"O Renato assim ó, é dez! Ele consegue descontrair, porque a maioria não se conhecia. Eu conhecia a Naira e a Naira me conhecia. Mas os outros artesãos das outras cidades ninguém se conhecia e ele conseguiu entrosar"* (Flávia). O designer utilizou-se, por exemplo, de técnicas de teatro aliadas a pesquisas para o projeto, sugerindo dinâmicas cênicas para explorar os bichos da região. Além de contribuir para a criação de um

espaço que favorecesse as relações entre os participantes, as técnicas do designer conferiram uma dimensão metaprojetual às oficinas - trazendo aspectos não contextuais que contribuíram para o processo de co-design:

*“[...] escolhemos esses 12 (bichos) e aí ele propôs, ele pegou os artesãos e disse “tu vai ser tal bicho”, porque a gente não conhecia aqueles bichos, tu vai ser tal bicho e amanhã vamos apresentar alguma coisa. Aí teve uma que foi a cobra, eu fui o quero-quero, aí tu tinha que fazer conforme o quero-quero fazia, conforme... E isso ajudou, foi um teatro e ele é alto astral, canta musiquinha e tudo assim, excelente” (Flávia).*

As oficinas contaram com uma equipe multidisciplinar, incluindo biólogos que *“colocaram todas as peculiaridades de cada bicho” (Aurea)*. Houve também uma saída de campo, em que o grupo foi passar um dia na Estação Ecológica do Taim, para ver os bichos em seu *habitat* natural. O grupo, através da presença de uma equipe em uma das oficinas, quando participou um maestro, também gravou uma história infantil em áudio - musicalizado e narrado por artesãos -, que acompanha o livro *“Aventura no Mar de Dentro”*, escrito por Maria Emilia Kubrusly e ilustrado por Lui Lo Pumo, uma das designers que integrou as oficinas. Para os integrantes, o processo multidisciplinar de gravação do áudio agregou valor ao projeto e contribuiu para a autoestima dos artesãos:

*“Imagina, gravando a tua voz, gravando um canto pra botar num CD que daqui a pouco vai estar sendo dado, tu pode dizer ‘olha, eu sou o pai do João, eu empresto a voz pro pai do João’, isso mexe com a tua auto estima, é óbvio, o teu artesanato vai melhorar, lógico, tem tudo a ver! Claro, tu tem que estar, tem que que tá livre, leve e solto, tem que proporcionar esses momentos” (Carlinhos).*

O grupo foi bem-sucedido na criação de um artesanato com valor agregado, apesar de haverem momentos de apreensão no início das oficinas de projeção projeto:

*“A gente se assustou muito num primeiro momento quando os designers chegaram e falaram ‘faz assim’. Muitas vezes encareceu, porque a gente também trabalha com recurso, pouquinho, e a coisa fica... pobrezinha porque o recurso é pouco, tu não quer investir muito, o designer não, ele não tá dando bola pro que tem que investir, se ele tiver que usar uma argola de inox que custa 10 reais, ela não vai pensar 2x, ela vai botar essa argola no chaveiro, alguma coisa. Eu já ia ‘bah, 10 pila, eu já tenho que partir de 10 pila’, então é esse o olhar. Ela enxerga o outro cliente, eu enxergo o cliente daqui. Então essa interação é muito importante, a gente sai da zona de conforto que a gente tem e vai pra deles, passa a enxergar como eles” (Carlinhos).*

Os artesãos reconheceram que *"uma oficina de criação é sempre, num primeiro momento, muito difícil, porque é colocado uma proposta e a gente tinha que se virar e fazer aquele trabalho"* (Aurea). Carlinhos fala que é esperado que houvesse tensão no início do projeto - que é naturalmente uma fase mais caótica e problemática do processo de co-design (SANDERS; STAPPERS, 2008), e ressalta a importância do designer saber lidar com as divergências e apresentar sua visão:

*"[...] sempre tem (tensão) e continua tendo, só que eu me considero muito mais aberto aos tipos de ações que eles (os designers) vêm, não me atrevo a dizer não num primeiro momento, me atrevo a aceitar e examinar, e via de regra dá certo. A tendência, num primeiro momento, se tu pegar e chegar num artesão agora e propor uma coisa que ela tá pensando do artesão, eles vão dizer 'não, não, não vou fazer isso'. Elas ouviam muito isso, as designers 'eu não vou fazer isso'. Eu ficava meio chocado ... mas elas sabiam o que iam enfrentar."*

As técnicas de interação e projeção dos designers contribuíram para gerar um espaço condutivo à projeção. A designer Tina, por exemplo, é lembrada pela habilidade não impositiva de expressar sua opinião e influenciar a produção:

*"[...] ela dizia 'vamos fazer um quero-quero de asa aberta', ela não chega pra ti e diz 'está feio', ela não chegava assim pra dizer, ela dizia 'ahhh, que legal, que bonito, mas quem sabe tu faz isso assim, né? Quem sabe tu...', por exemplo, o cisne eu queria fazer acocado, né, porque eu não sabia fazer as pernas, daí 'ah, que bonitinho, mas quem sabe tu faz isso assim', sabe? Sempre de um modo delicado dela, com a visão dela, ela ia dizendo o que fazer" (Flávia).*

Os integrantes do grupo afirmam que, durante sua trajetória, houve um aprendizado sobre o que é design e o papel dos designers, e mostram hoje uma ampla compreensão sobre o papel dos designers e o benefício de sua presença. Flávia afirma que antes das oficinas não era familiarizada com o conceito de design:

*"[...] eu nem sabia o que era design e isso que eu não sou uma pessoa assim, alguma cultura eu tenho, ia a teatro, sempre fui a cinema, coisas assim, participava, mas não... Ouvia falar em design, mas não... aquele tempo não é que nem hoje também, acho que começou. Faz pouco tempo que o design tá em moda, né?"*

Carlinhos expressa sua percepção sobre o papel de designers:

*"O designer ele chega e ... enxerga uma maneira de apresentar diferente, que não é a minha. Eu enxergo só a minha, e a minha não é aquela que todo mundo*

*queira comprar, esse é o grande defeito do artesão, ele faz pra ele... O designer faz, ele vem e olha e já olha com a cara de comprador, 'ah, quem sabe se tu trocasse a cor', ou se a posição dele fosse diferente, 'quem sabe o topo tu vira dessa maneira, outra cor', ali tu não tem muita opção, mas se tu vai usar um trabalho que precisa definir cor, tu vai definir a cor que tá na moda, ela busca, ela tá em Milão, ela tá em... sei lá, essas coisas pelo mundo afora ela participa, ela vê, ela olha e ela enxerga o que a pessoa tá querendo, e não é o cliente que vem comprar aqui no Carlinhos."*

Esta compreensão adquirida sobre o papel do designer e a cultura de projeto foi construída através das oficinas e da exposição dos artesãos aos espaços onde sua produção é comercializada, como as feiras de design. Nota-se que os ambientes imersivos das oficinas proporcionaram um processo que, segundo Carlinhos, *"abre também as ideias"* e mexe com a *"autoestima"* dos participantes, caracterizando estes espaços de projeção e aprendizagem coletiva como espaços também de valorização da atividade artesanal e de fortalecimento do tecido social do grupo.

#### 6.1.4 Fatores Socioeconômicos

A criação do grupo Bichos do Mar de Dentro permitiu que os artesãos pudessem dedicar-se à atividade artesanal e obter um retorno financeiro através da produção:

*"[...] se eu não tivesse participado da primeira oficina, não tivesse feito tudo e acompanhado tudo, eu não taria fazendo artesanato. Não, não taria porque aqui tu só vende no verão. Eu não iria pra outros lugares, não ia crescer eu ia ser uma artesã que nem as outras são aqui, fazer os paninhos de prato e vender na feira, na feirinha aqui ou vender no verão na praia. Fazer os biscuitzinhos que eu fazia e colocava com toquinha tipo isso aqui que o Carlinhos tá fazendo pra colocar no nosso galpão pra vender bem baratinho (Flávia).*

Embora a produção do grupo não seja a única atividade econômica dos participantes, ela representa uma contribuição significativa na composição da renda dos participantes. Carlinhos afirma que *"a renda da família, 25% dessa renda vem do artesanato, todo esse ano isso se confirmou, o ano passado também, isso é raríssimo!"*, e Aurea relata que:

*"[...] tem gente que já com o dinheiro de venda, já comprou alguma máquina, já pode aperfeiçoar um pouco o seu trabalho com outro tipo de instrumento ... a gente consegue gerar renda hoje. Não viver do artesanato, mas tu consegue gerar renda. É um bom complemento."*

Carlinhos afirma que a valorização do artesão e de seu trabalho representa ganhos para além do benefício econômico, como reconhecimento e estima pelo trabalho: “[...] não é só o dinheiro. O dinheiro a gente quer, a gente sabe que precisa pra viver, mas o reconhecimento é muito importante”. A formação do grupo Bichos do Mar de Dentro contribuiu para o aumento de autoestima de seus participantes, criando espaços de convívio, formando relações benéficas, e possibilitando a seus integrantes interagir com espaços sociais e culturais que não seriam acessados se não através do projeto.

### 6.1.5 Inovação

Através da exposição aos designers, houve uma mudança de percepção, relatada por todos os artesãos entrevistados, relativa à dimensão estética dos artefatos. No início do trabalho, Flávia afirma ter pensado sobre as interferências e sugestões dos designers na produção: “ai, pra que isso? Bobagem, né? (risos)”. A artesã diz que sua visão da produção mudou “100%”, e comenta sobre seu trabalho, antes da presença dos designers:

*“[...] era mais aquele biscuitzinho meio rudimentarzinho sabe, não tinha aquele acabamento, eu fazia as garças eu não pintava o arame, pra que pintar o arame? Não precisa pintar o arame. A perna é cinza, o arame é cinza... e aí a gente foi mudando a percepção com o designer.”*

Os artesãos introjetaram os padrões requeridos pelos mercados para quem produzem, através de uma ampliação de referencial cultural e uma maior atenção ao detalhe e à qualidade dos artefatos:

*“Ninguém era assim, tanto que os primeiros jogos que a gente fez, olha só a visão, hoje em dia a gente fica pensando quem é que podia fazer isso, a gente fazia o jogo fica um, e não pintava por dentro a caixa, porque pintar? (Risos) Faz toda a diferença. E é tudo uma coisa que tu vai aprendendo, tu vai tendo o retorno nas oficinas, o designer é o responsável por isso” (Flávia).*

Além das oficinas, o contato com as feiras de design auxiliou nesta compreensão ampliada sobre a cultura do design. Flávia afirma, sobre sua participação na primeira feira de design: “eu comecei a entender o que o Renato queria dizer, de trabalhar pra classe A, B, que tinha que ter qualidade, tinha que ter valor agregado, aquelas coisas todas, né. Aí eu comecei a entender”.

Os entrevistados conseguem diferenciar entre si e o mercado para quem produzem, e compreender, mesmo que não com a mesma profundidade e clareza que um designer, o perfil

e preferências do cliente para quem produzem - o que permite que estes artesãos transitem por diferentes espaços mercadológicos sem a intermediação de um ator externo:

*“[...] nós enxergamos que Bichos queria um cliente diferenciado. O nosso produto não é um produto barato, eu sempre digo, eu não compraria, se eu vou lá na loja, olho muitos produtos, eu não compraria, mas eu também... eu não sou o cliente que eu quero” (Carlinhos).*

A loja no Mercado Público de Pelotas, que recebe visitantes de todo o país e exterior, também contribui para esta compreensão sobre o consumidor final dos produtos, pois permite aos artesãos entrar em contato direto com seu cliente, e perceber *in loco* as preferências estilísticas de seu mercado-alvo, proporcionando uma melhor compreensão sobre a recepção do mercado a seus produtos, inclusive testando novidades:

*“Às vezes a gente diz pros nossos artesãos, a gente gostaria que vocês tivessem lá diariamente pra ver o que é trabalhar com público daqui, porque o público daqui é diferenciado. É um público que não vai comprar no calçadão. É um público que vem de fora buscando coisas diferentes. Se tu olhar o nosso quadrinho ‘de onde você veio’, a gente tem elogios de todo o mundo... Então a gente faz essa troca de conhecimento também” (Aurea).*

Esta introjeção e ampliação de conhecimentos possibilita aos artesãos criar produtos entre oficinas, utilizando-se de uma estética condizente com o resto da coleção, sem fugir da unidade entre os produtos. Esta habilidade permite que os artesãos atendam demandas emergentes de pedidos específicos, e possam diversificar a produção, apresentando novidades ao mercado: *“[...] hoje nós aqui na loja, dependendo do nosso cliente, às vezes o cliente faz um pedido e a gente até cria outros produtos, nós criamos outros produtos” (Aurea)*. Isto representa, para o grupo, poder passar mais tempo sem a necessidade da presença dos designers, garantindo uma maior autonomia:

*“[...] depois de quase 10 anos, a gente começa a ficar, começa a esvaziar, se a gente não tiver uma renovação, o produto ele começa a ficar manjado e tu começa a ter problemas de não comercializar mais, mas as pessoas ‘ah, isso eu já conheço’, se tu vai pra feira em São Paulo durante 10 anos sempre com as mesmas coisas, as pessoas querem novidade, né?” (Carlinhos).*

Nota-se, também, a transformação destes artesãos em empreendedores, introjetando os conhecimentos das múltiplas consultorias. Esta transformação atinge também a outros grupos, que se contaminam por este processo: *“teve um grupo aqui de Canoas pra fazer uma*

*entrevista com a gente, justamente a consultora trouxe pra eles entenderem que precisa de qualidade" (Flávia).* A força do grupo em retorno também fortalece a região - cumprindo com êxito um dos objetivos de seu início, que era ressignificar a região da Metade Sul do Estado.

Além de transformar a si e a sua comunidade, nota-se que o grupo influenciou também os atores externos envolvidos na rede de valor do grupo. Através do posicionamento de Carlinhos, por exemplo, o SEBRAE alterou as informações presentes nos catálogos das coleções:

*"[...] o primeiro catálogo não saiu o nome dos artesãos, mas dos designers saiu, SEBRAE saiu, de todos os empregados do SEBRAE que tavam no projeto saiu, e não saiu o nome de nenhum artesão no primeiro. Eu fui um dos que chiei, eu disse 'ah, mas não tá certo, né?', como que vocês tão fazendo foto, apresentando o catálogo, são os produtos que tão aqui dentro e esses produtos são anônimos, vocês não fazem, os designers não fazem, aí depois no segundo catálogo tem a lista de todo mundo."*

#### 6.1.6 Síntese das Análises Bichos do Mar de Dentro

Destacam-se aqui fatores considerados determinantes dentro da trajetória do grupo Bichos do Mar de Dentro. O primeiro é a transformação dos artesãos em empreendedores, acarretando em maiores engajamento, responsabilidade e profissionalismo, concernindo os negócios e tarefas da associação. Este aspecto é bastante visível entre as lideranças deste grupo, que possuem um perfil similar aos indivíduos integrantes das comunidades criativas (MANZINI, 2008; MERONI, 2007): empoderados, com poder de realização, e capazes de buscar seus objetivos de forma autônoma.

O segundo fator diz respeito à construção e fortalecimento da organização a partir da descentralização da gestão e distribuição das responsabilidades através dos líderes de cada núcleo, o que contribuiu para que a informação seja disseminada mais facilmente. Ressalta-se também a expansão da rede de valor, através das conexões com os outros grupos artesanais da região - estratégia que fortaleceu mutuamente estas comunidades, causando maiores oportunidades de negócio e fortalecendo seu tecido social.

O terceiro fator refere-se à introjeção da cultura do design pelos atores internos. Nas entrevistas, e através das observações não participativas da produção da associação, nota-se que os artesãos necessitam da presença de designers para gerar as coleções do grupo. A inovação citada aqui não se refere ao artesão aprender a desempenhar o papel do designer, mas sim a apropriar-se de sua linguagem, de seus símbolos e de sua compreensão de

mercado, para que o mesmo consiga transitar e interagir com os espaços sociais e culturais que sua produção ocupa.

A exposição do artesão ao mundo onde o designer é nativo - o mercado comercial em que a produção dos grupos está inserida -, mostrou ter contribuído para a formação desta compreensão ampliada a respeito da produção artesanal. Esta visão possibilitou aos artesãos do Bichos apropriarem-se da linguagem de suas coleções, habilitando-os a produzir artefatos *entre coleções*: pequenas novidades ou adaptações, muitas vezes a pedidos de clientes, que podem ser produzidas pelos artesãos com maior confiança e propriedade. As oficinas de desenvolvimento de coleção do grupo tem ocorrido a cada um ou dois anos - um tempo longo para um mercado que se renova constantemente -, e são dependentes de financiamentos provenientes de atores externos ao grupo. Por isso, percebe-se como esta apropriação de conhecimentos, ocorrida principalmente através das oficinas e contato com feiras de design e lojas que vendem a produção, conferiu acesso aos artesãos a outros tipos de discurso, propiciando ao grupo uma maior autonomia em relação aos atores externos.

Além disso, destaca-se também a importância do aspecto imersivo das oficinas de desenvolvimento das coleções, trabalhando dinâmicas que estimulam ao mesmo tempo o projeto de co-design e a qualidade das relações entre os participantes. Percebeu-se a importância, para a trajetória deste grupo, da criação de espaços combinados de interação e geração de conhecimentos para alimentar o projeto, como os teatros propostos por Imbroisi, pois estes podem funcionar da mesma forma que pesquisas metaprojetuais não contextuais na alimentação das dinâmicas de co-design, gerando estímulos que não são necessariamente relacionados ao projeto, mas estimulam-no criativamente (CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007). Visto que os processos de co-design beneficiam-se da colaboração criativa de todos os atores, tornou-se adequada esta combinação das pesquisas para o projeto com técnicas de estímulo à interação entre os participantes, e nota-se que esta abordagem contribuiu positivamente para o ambiente projetual e para a trajetória deste grupo.

Figura 7 - Produtos e protótipo Bichos do Mar de Dentro



Fonte: Elaborada pela autora com fotos próprias e do site Bichos do Mar de Dentro (2014c).

## 6.2 Estudo de Caso Capão de Nós

O grupo Capão de Nós está organizado como uma cooperativa, criada a partir dos projetos da associação Movimento Ação por Canoas (MACA) - uma organização vinculada ao gabinete da Primeira-Dama de Canoas, e que tem como missão "estimular a transformação de vidas por meio da qualificação profissional e do resgate da autoestima" (MACA, 2014)<sup>3</sup>. O grupo funciona vinculado à Secretaria Municipal de Projetos Especiais e Inovação (SMPEI) da Prefeitura de Canoas, cuja função é incubar cooperativas, pra que elas consigam eventualmente funcionar de maneira autônoma. Para tanto, nos primeiros anos de vida, as cooperadas recebem consultorias externas, visando sua capacitação para a autonomia, como é o caso do Capão de Nós.

<sup>3</sup> O MACA é uma organização voltada para o fortalecimento da cidadania e promoção do desenvolvimento humano, e que se coloca o "desafio de ultrapassar as barreiras do assistencialismo e de unir a sociedade para a importância da responsabilidade social" Os projetos vindos do MACA tem como público-alvo cidadãos em situação de vulnerabilidade social e com necessidade de qualificação profissional. (MACA, 2014).

As artesãs reúnem-se na sede do MACA, ao menos uma vez por semana. Este espaço de trabalho serve como um lugar de convívio e trocas, mas não é o espaço principal de trabalho das integrantes. Muitas artesãs preferem bordar em casa, onde podem realizar outras atividades. O grupo comercializa peças de uma coleção de 2012, desenvolvida com a consultoria de uma designer, e também produtos desenvolvidos pelas artesãs. Recentemente foi criada uma coleção infantil, e atualmente está sendo desenvolvida uma linha de brindes para empresas - ambas através de consultorias com designers.

Observou-se, para esta pesquisa, o desenvolvimento de protótipos para a linha de brindes empresariais. Este foi realizado com a consultoria de uma designer, e observado pela autora em cinco encontros, ocorridos nos dias 29/09, 02/10, 22/10, 04/11 e 19/11. Os encontros do dia 29/09 e 02/10 foram encontros de um dia, e os encontros restantes ocorreram somente à tarde. No momento de encerramento da coleta de dados, os brindes ainda não estavam finalizados - o que será feito em Janeiro/2015. A oficina foi realizada devido ao interesse das empresas da região em comprarem produtos do grupo como brindes de final de ano.

### 6.2.1 Rede de Valor

A organização das artesãs do grupo Capão de Nós teve início em 2009, a partir de patrocínios da prefeitura de Canoas e da Petrobrás, e de uma oficina de bordado realizada pelo grupo Matizes Dumont<sup>4</sup>. O projeto serviu como capacitador para muitas mulheres que não sabiam bordar, ou bordavam pouco. O grupo constituiu-se como cooperativa, com o nome Capão de Nós, a partir do projeto Canoas MOV.URB em 2012 - ano em que foi lançada a primeira coleção do grupo. (CANOAS, 2012).

Diversos atores, internos e externos à cooperativa, estão envolvidos na rede de valor do Capão de Nós. A gestora da SMPEI responsável pela cooperativa - Gabriela -, ocupa-se com os assuntos internos do grupo, e uma gestora do MACA é responsável pelo planejamento estratégico, envolvendo tarefas como comercialização, seleção de feiras e captação de negócios. Há ainda visitas mensais de uma consultora do SEBRAE, que faz o acompanhamento do grupo, desenvolvendo estratégias de abertura de mercado. A primeira-dama de Canoas é uma das idealizadoras e apoiadoras do projeto, e as entrevistadas referem-se a ela como uma figura central à valorização do artesanato na região: *"ela nos deu a faca e o queijo pra que a gente possa tocar*

---

<sup>4</sup> Grupo formado por artesãos de uma família de Pirapora, Minas Gerais, que se dedicam a "Artes Visuais, a ilustração de livros e processos de grupo onde a linguagem é o bordado. Introduziram a arte do bordado no processo de grupo há mais de uma década, na busca do olhar e da escuta sensível necessários à humanização, fazendo da improvisação a possibilidade para criar". (MATIZES DUMONT, 2014).

*em frente... ela tá sempre indo lá, porque ela diz que ela quer ver nós andar com nossas próprias pernas, e ser conhecidas por aí com o nosso trabalho" (Helena).*

Das 29 mulheres que fizeram parte da primeira capacitação, e das cerca de 50 que participaram das oficinas de desenvolvimento da coleção de 2012, somente 09 ainda permanecem no grupo integralmente; e quando há pedidos maiores, há cerca de seis outras artesãs (faccionistas) que colaboram com a fabricação dos produtos. No início do projeto, as bordadeiras recebiam um valor da prefeitura para participar do projeto; porém, quando o grupo tornou-se uma cooperativa - em que a renda é proveniente da venda dos produtos -, a incerteza do recebimento mensal fez com que muitas artesãs saíssem do grupo. Gabriela afirma perceber agora a necessidade de, desde o início do projeto, promover uma mentalidade empreendedora, e preparar os participantes para tornarem-se responsáveis por seus rendimentos, e pelas tarefas de manutenção do grupo, como vendas e contabilidade.

A cooperativa tem três canais de comercialização dos produtos: o showroom na sede do MACA, que visa atender lojistas da região; as feiras temáticas<sup>5</sup> em território estadual; e uma loja virtual, na página do MACA (2014). A captação de clientes é realizada quase exclusivamente por atores externos<sup>6</sup>, como a consultora do MACA, que faz o planejamento estratégico, prospectando clientes e organizando a participação do grupo em feiras; ou como a diretora de uma das secretarias da prefeitura; que durante reuniões de captação apresenta e oferece o trabalho das bordadeiras.

Ao longo destes cinco anos, diversas oficinas para além do bordado foram ministradas, como empreendedorismo, relacionamento interpessoal, costura e precificação. Todavia, há um problema de perda de conhecimento e competências internas, quando artesãos já capacitados saem do grupo, como é o caso do Capão de Nós:

*"[...] o conhecimento foi com as pessoas que foram embora e hoje umas que tão aqui são novas, algumas não participaram do projeto porque não tinham possibilidade de participar, então o conhecimento não tá aqui. O conhecimento dos projetos não tá aqui hoje, então todo o investimento que foi feito em anos anteriores acabou, por isso a necessidade de hoje de chamar novas consultorias" (Gabriela).*

O grupo já teve duas diretorias, que, segundo Gabriela, não conseguiram introjetar papéis de liderança. Ela explica que falta ao grupo formar uma diretoria forte, que coloque

---

<sup>5</sup> Exemplos são a feira da EXPOINTER, as feiras do grupo de economia solidária de Canoas, do qual o grupo participa, e as lojas temporárias do projeto Brasil Original, que foi uma iniciativa do SEBRAE de comercialização do artesanato durante os jogos da Copa do Mundo de 2014.

<sup>6</sup> Chama-se aqui de atores externos todos os que não são associados às cooperativas e associações, e que integram a rede de valor do grupo, tendo sua principal atividade vinculada à outra organização.

responsabilidades, defina papéis, e consiga controlar a organização de forma independente. A gestora afirma que a intenção é que as artesãs tornem-se referências umas para as outras, e que o conhecimento seja transmitido e compartilhado internamente:

*“A gente hoje precisa de referências que puxem as outras, a gente não pode a gente ser a referência principal... então a ideia é na assembleia já eleger pessoas pra conseguir formar uma diretoria bem forte e em cima disso trabalhar as demais, que é o que falta muito aqui.”*

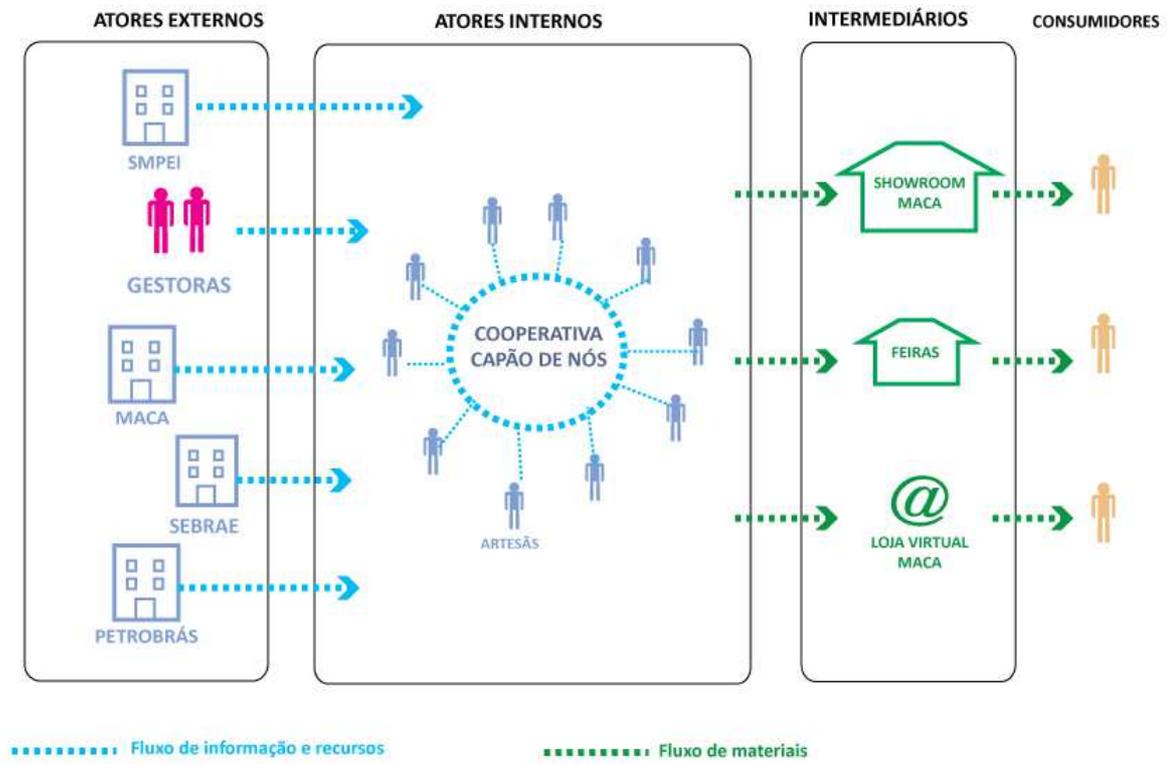
A gestora afirma que a dificuldade e resistência dos membros em se tornarem responsáveis por seu empreendimento é atribuída a dois fatores. O primeiro é o início assistencialista das capacitações: *“elas recebiam projetos, recebiam lanches, auxílio-transporte, tudo o que era tipo de auxílio, pro projeto delas. Então isso faz com que, fora outros auxílios que elas recebem pelo governo, não fomenta o pensamento empreendedor”*. O segundo fator refere-se à falta da internalização de competências - as artesãs ainda necessitam de extenso apoio dos atores externos para a comercialização dos produtos e gestão da cooperativa. Atualmente, a gestão da secretaria, junto ao SEBRAE, está realizando um trabalho de identificação de competências no grupo, visando potencializá-las, qualificando os integrantes a introjetarem as tarefas realizadas por consultores e secretaria. A estratégia da gestão, segundo Gabriela, é *“focar nesse grupo individualmente pra que elas repassem pras outras”*. Durante as observações, o grupo elegeu sua terceira diretoria, refletindo a estratégia de valorização das competências internas.

Durante as observações, o grupo elegeu sua terceira diretoria, refletindo a estratégia de valorização das competências internas. Os cargos atribuídos às participantes buscam o desenvolvimento e amadurecimento das competências das integrantes do grupo. Um exemplo disso é a artesã Rose, eleita presidente, que naturalmente apresenta autonomia, iniciativa, e é generosa com seus conhecimentos. A artesã faz pesquisas online, em sites como o Pinterest, para investigar tendências, ideias de produtos novos, imagens para datas especiais e pontos de bordado. A artesã é referência em bordado, e durante as observações foi consultada frequentemente quanto a dúvidas técnicas. Já a artesã Julce foi indicada para ser a diretora de comercialização e marketing devido a seu perfil mais *“independente”* (Gabriela), e está sendo treinada para ser responsável por vendas e comercialização.

Diversos atores (Tânia, Vivian, Helena) afirmam que é mais fácil trabalhar com a formação de grupo pequeno e que *“o mais difícil foi a gente chegar num grupo legal, bacana, como tá hoje”* (Tânia). As falas de Tânia justificam: *“eu acho que agora, com poucas que nós temos, que tão vindo... tá rendendo mais do que quando tinha um mooonte juntas, tu*

entendeu?... Agora vai ficar quem quer trabalhar, né?" A artesã Rose, falando sobre a trajetória da cooperativa, sintetiza-a: "começamos engatinhando e estamos dando os primeiros passos".

Figura 8 - Rede de valor Capão de Nós



Fonte: Elaborado pela autora.

### 6.2.2 Relações Interpessoais

Nota-se uma grande influência de aspectos relacionais na cooperativa, em que a motivação e desempenho do grupo são afetados pelas relações entre as participantes. Rose afirma que as integrantes da cooperativa, que se conheceram através das oficinas de bordado, consideram-se e tratam umas as outras como uma família. A artesã também ressalta que o grupo tem seus "altos e baixos", dificuldades que "toda família tem". Um dos "baixos" mencionados, por exemplo, foi descrito pela artesã Helena como a falta de compreensão da necessidade da contribuição de todas as artesãs para o sucesso da cooperativa:

*"[...] acham que uma cooperativa só tem que ir lá quando tem o serviço, quando não tem tu não precisa ir, e não é assim que funciona a coisa ... a cooperativa é uma união entre todos, e não adianta eu ir ali só quando tem serviço. Eu também tenho que botar um tijolinho para que eu possa ver a minha construção pronta."*

Da mesma forma que Meroni e Jégou (2007) indicam que o relacionamento entre os integrantes de um grupo pode servir para indicar o bom ou mau funcionamento de um sistema. A gestora Gabriela está ciente que as relações entre os participantes e o êxito do grupo estão interligados, e afirma que busca fortalecer as relações e competências dentro do grupo, para que as artesãs valorizem seus papéis e tornem-se referência umas das outras - o que, em retorno, fortalece a cooperativa. Para tanto, acredita necessário trabalhar qualidades como confiança e segurança junto às artesãs, para que estas se sintam capazes: *"a gente tem que conseguir com que elas enxerguem isso nelas mesmas"*. Gabriela aponta que as trocas frequentes na composição administrativa e nos atores externos influenciaram na dinâmica do grupo:

*"[...] elas pegaram quatro diretoras (da secretaria) nesse tempo, em menos de dois anos, então pra elas também pesa isso, ver que entra uma pessoa, daí elas se apegam, daí a pessoa sai, daí elas acham que é por culpa delas, que elas não tão trabalhando e entra outra [...]."*

A gestora acredita que a alta rotatividade de pessoas possa ter desmotivado as artesãs: *"[...] hoje elas estão meio desmotivadas ... e falam: não vai embora também, elas já começam pensar assim porque é muita gente que passa aqui"*. As artesãs parecem ter renovado sua motivação após a eleição da nova diretoria do grupo, e mostram confiar em Rose como presidente da cooperativa: *"agora entrou a Rose, a gente confia muito nela ... A Rose tá com todo o pique, creio que a Rose ainda vai mudar muito lá, sabe, vai melhorar muito"* (Helena).

O fortalecimento de relações e a criação de referências internas entre as artesãs parece, conforme observado, já ser uma realidade no âmbito técnico. Na hora de bordar, de aprender os pontos, há solidariedade entre as artesãs, que ensinam os pontos e técnicas umas às outras, enquanto confidenciam-se histórias: *"elas todas têm um convívio, todas já sabem que [...] elas já sabem o limite delas, aonde uma pode ajudar a outra"* (Rose).

As artesãs também falam sobre o impacto positivo que o espaço de convívio e colaborações criado através da cooperativa teve em suas vidas. Rose explicita:

*"[...] eu cresci muito, aprendi muito. Porque antes eu já vendia artesanatos, mas não era na parte de bordado, era do crochê e do tricô, então eu trabalhava sozinha. Agora eu aprendi que cada uma tem um jeito, a gente pode dividir o nosso, a gente não é única. Uma pessoa não faz nada, entre vários a gente faz muita coisa. E aprendi a ter coleguismo, aprendi também a respeitar um ao outro, é o respeito entre uma e outra pessoa."*

Sobre as interações entre designers e artesãos, a designer Karine reconhece que um alto nível de entrosamento com os artesãos tem um efeito positivo em sua atuação e afirma: *"o meu trabalho é bastante gratificado com essa coisa do relacionamento"*, comentando sobre os contatos que mantém com artesãos após o término do trabalho.

### 6.2.3 Cultura Projetual

Nesta observação não se presenciou o primeiro contato do grupo com designers. A consultora e designer Karine afirma que, frequentemente, nos primeiros contatos, os artesãos apresentam resistência ao trabalho dos designers - classificando-o como *"estranho"* e *"feio"* - possivelmente por pertencer a um mundo que não é o seu. A profissional afirma que as artesãs do Capão de Nós mostram-se *"abertas ao novo"*, e *"acham legal"* até quando se propõe *"alguma coisa completamente fora da realidade delas"* (Karine).

A identidade da produção do grupo está sendo desenvolvida ao longo das coleções: no projeto MOV.URB, por exemplo, trabalhou-se a mobilidade urbana; junto à Vivian, por sugestão das artesãs, inseriram-se traços da natureza e do lado "cidade pequena" de Canoas, e os brindes, com Karine, agora trazem a contemporaneidade e a inovação no contexto do produto, através do seu material e adequação ao público masculino. A artesã Rose relata um processo de valorização dos espaços territoriais como configuração de identidade na produção, através de um olhar trazido por designers e consultores:

*"[...] a Flávia Dumond, ela nos mostrou que a natureza nos mostra todas as cores, então era pra observar a natureza [...] Então isso a gente começou a observar muito na natureza, pra passar pro nosso trabalho. E a Heloísa Crocco daí nos mostrou já a nossa vida que é no nosso cotidiano, que a gente trabalha e mora na cidade, em Canoas, ela é uma estrada, uma principal que liga né, Porto Alegre aos outros municípios [...] então ela mostrou muito a nossa urbanização"* (Rose).

Visto que a região de Canoas e o grupo não têm uma tradição de bordado forte, a identidade e tipologia do Capão de Nós são voltadas à contemporaneidade e à valorização dos espaços territoriais e emocionais do município. Por este motivo, Karine buscou a diferenciação dos produtos pela inovação de materiais, formas e grafismos, e através do direcionamento da produção também para o segmento masculino. A designer justifica sua escolha, para a linha de brindes, do tecido de neoprene com bordados gráficos, utilizando símbolos universais de ampla compreensão:

*“[...] se elas fossem mulheres que bordam, que aprenderam com as vós, as mães, que bordam, que tivessem uma tradição eu poderia investir muito nisso, eu ia tentar resgatar, mas não tem uma história assim que vai se perder... então pensei num suporte, numa superfície mais prática, mais funcional e aí eu também queria uma coisa mais moderninha, misturar o bordado, que é bastante tradicional, com uma coisa mais moderninha.”*

As artesãs tentaram desenvolver os brindes sem a presença de um designer, porém, segundo Gabriela, sem grande efetividade. O *briefing* para a coleção foi pontual e bastante fechado, e a necessidade da coleção foi descrita pela gestora:

*“Se tu for ver os produtos é o que a gente fala, são muito femininos, tecido bordado, muito delicado e tal e nessas agendas de captação ela (a diretora da secretaria) normalmente fala com homens, empresários, enfim, então a gente parou porque não tínhamos produtos para oferecer.”*

As artesãs demonstram apreciar as intervenções de designers na produção: *"acho que cada vez que vai, vai mudando pra melhor. Eu acho que vai ficando mais moderno, cada um (designer) que passa as coisas vão diferenciando"* (Helena). Durante as observações no grupo presenciou-se um ambiente com características de *co-design*; porém, somente envolvendo algumas das artesãs, e relacionando-se mais fortemente aos aspectos técnicos da produção - como características do material e técnicas de costura -, do que à pesquisa e ideação para criação dos brindes. Dentre as artesãs, algumas auxiliam a projeção de artefatos, explorando, junto à designer, as possibilidades do material e auxiliando nas especificações técnicas. Algumas bordam o que lhes é sugerido.

A designer agregou suas competências de criação e adequação da produção para o mercado, inserindo novos materiais e tipologias na produção; e as artesãs presentes colaboraram com seu conhecimento de materiais, técnicas de bordado e fabricação manual. A parte inicial de ideação foi feita pela designer, antes das oficinas - devido à falta de tempo para o desenvolvimento dos produtos junto ao grupo, e visando maximizar o benefício da consultoria através da quantidade de novos produtos que o grupo poderá fabricar, visto que não houve patrocínio para uma oficina completa de desenvolvimento de coleção.

Durante as oficinas com a designer, notou-se que muitas das artesãs não se envolviam no espaço de discussão de ideias e experimentos com os bordados. A designer, embora não tenha causado estranheza, parece ter sido percebida como um ator alheio às atividades diárias do grupo; e embora tenha feito diversos esforços para integrar e

comunicar-se com as artesãs, nem todas dialogaram com a profissional concernindo à produção. Além disso, muitas das artesãs não compareceram à oficina. A designer afirma que em outros grupos com quem trabalhou a participação foi maior. Durante os últimos encontros, em que detalhes da produção - como acertos na costura - estavam sendo combinados, a discussão centrou-se na designer e na presidente do grupo, com participação ocasional de outras artesãs. Notou-se verticalidade nos processos, e bastante interferência dos atores externos durante a projeção - em relação às escolhas estilísticas da produção, e também através de alterações no *briefing* do projeto. Percebeu-se, também, que as discussões estilísticas, e decisões sobre a produção, nem sempre envolviam as artesãs.

Percebeu-se que o tempo necessário para o amadurecimento e finalização da produção dos brindes foi maior do que o tempo designado ao projeto. As adequações requeridas para a produção, assim como complicações relativas às costuras (somente duas artesãs costuram, e durante o processo o grupo resolveu terceirizar a costura dos brindes), às outras demandas de produção do grupo e a uma mudança de sede durante o projeto, causaram que a coleção de brindes não estivesse pronta para as festas deste final de ano.

Visando compreender mais amplamente os espaços de desenvolvimento de coleções do Capão de Nós e a sua trajetória, entrevistou-se também a designer responsável pela primeira coleção do grupo - Vivian, que afirmou que o Capão de Nós foi o grupo mais difícil com que trabalhou. Descreve-se aqui - com o objetivo de contextualização da primeira oficina do grupo, e visando agregar ao referencial da pesquisa -, a metodologia de desenvolvimento de coleções considerada ideal pela designer, desenvolvida através de sua experiência. Vivian defende a necessidade de um dia para conhecer a comunidade; após 20 ou 30 dias, uma visita de 5 dias para pesquisas e ideação (fases que aqui se associa à etapa metaprojetual); após outros 20 ou 30 dias, mais 4 dias para desenvolvimento e finalização da coleção, e neste período algumas visitas de acompanhamento - o que, em total, necessita de 2 ou 3 meses para o desenvolvimento completo de uma coleção.

Em um primeiro encontro, Vivian relata que normalmente faz um diagnóstico das competências, do tipo de artesanato e produtos que o grupo faz; tira fotos dos produtos, descobre as preferências dos artesãos e conhece um pouco de suas experiências. A designer também faz uma apresentação “longa” do seu trabalho, explicitando sua trajetória profissional e experiência com artesanato, no que chama de *ação de reconhecimento*. Após 20 ou 30 dias, a designer volta para ficar 5 dias com o grupo. A

designer traz exemplos, mas não muitos, e justifica: *"pra eles não ficarem muito influenciados pelo que eu vou mostrar, mas pra entender onde é que vai a interferência do design ali e entender que esse produto ele ganha uma projeção interessante quando se tem essa intervenção do design"*. No primeiro destes 5 dias, a designer busca explicar o conceito de identidade associada à produção. No segundo dia, faz uma saída de campo, pedindo aos artesãos que lhe *"apresentem"* sua cidade, a partir de um roteiro montado por eles. No terceiro dia, faz uma retomada de tudo que foi feito, e com o auxílio de um quadro-negro: *"eu encho com tudo o que tem ali e faço eles perceberem de tudo o que eles falaram ali, o que eles se apropriaram mais, o que eles têm mais propriedade pra falar"* para a partir daí definir o motivo da coleção. Os outros dois dias são dedicados aos primeiros experimentos de prototipagem, mas ainda em fase de ideação. Até o seu segundo retorno, a designer relata: *"nesse tempo eu vou conversando com eles pelo Facebook, a maioria hoje tem Facebook, então eu vou adiantando o trabalho a distância"*. Quando retorna, para cerca de 4 dias, revê com os artesãos o que deu ou não certo, e através de uma troca final de ideias, são criados produtos e sua ficha técnica. Após, a designer ainda volta:

*"[...] uma ou duas vezes em encontros de dois ou um dia, pra então fechar o trabalho... Aí vão os dois fotógrafos, eu vou junto pra ajudar na produção e aí eu vejo o que ficou 100% pronto, então tenho uma visão total da coleção, que no processo a gente não consegue ver tudo."*

Vivian enfatiza a importância de valorizar a comunidade através da criação de uma identidade estratégica, buscando *"uma coleção que as pessoas enxerguem e digam esse trabalho é daquele grupo, que elas saibam identificar, seja na matéria-prima, seja nas formas, no tipo de produto"*. A designer vê o espaço de interação entre designers e artesãos como uma experiência (BONDÍA, 2002) passível de mudar o comportamento dos artesãos, posicionando-os no papel de criadores, tirando-os de uma zona de conforto para colocá-los como *"protagonistas da criação"*, e afirma que a criação de coleção e fortalecimento de identidade trabalham a comunidade para além do produto:

*"Não importa somente criar coleção, eu quero criar coleção sim, eu quero que elas vendam a coleção, mas eu quero que elas também se transformem a partir desse trabalho, ganhem autoestima, que acreditem na sua criatividade, que aprendam a inovar, que pesquisem referências, que pensem em mercado, perfil de consumidor, tentar instrumentalizá-las pra dar continuidade, não ficar refém do designer."*

Vivian afirmou ser importante, e possível, que os artesãos possam aprender o processo de projeção do designer - incluindo o que neste está envolvido, como pesquisas, inspirações para novas coleções, e compreensão e valorização de aspectos culturais. A designer relata acreditar no envolvimento dos artesãos em estágios de criação e ideação - relativos às pesquisas metaprojetuais, tanto a nível contextual quanto não contextual -, e afirma ser importante cultivar a noção do projeto a partir de questões como: *"Qual vai ser o tema do nosso trabalho? Qual vai ser o nosso público? Onde que a gente vai vender esse produto? Quais as matérias que a gente tem pra usar?"*. Prefere estas noções a pensar diretamente no produto, pois isso auxilia o artesão a estruturar um processo de criação e tornar-se um pesquisador.

A designer afirma já ter conseguido, após o desenvolvimento de uma coleção com os artesãos, que estes se habilitem a realizar pesquisas, em um nível compreendido aqui como metaprojetual - por envolver pesquisas de dentro e fora do contexto do produto que inspirem o projeto -, estimulando a reflexão profunda sobre os significados a serem explicitados na produção: *"as artesãs me mostraram na máquina fotográfica as fotos que elas estavam fazendo da paisagem da região se modificando ao longo das estações (para utilizar na próxima coleção)"* (Vivian).

Sobre a oficina de criação da primeira coleção do grupo Capão de Nós, Vivian afirma que o processo não ocorreu da forma como gostaria por diversos fatores. O principal refere-se à quantidade e perfil dos participantes, pois na proposta inicial eram 50 integrantes de perfis heterogêneos, com diferenças culturais, de entendimento e capacitação técnica: *"mulheres muito carentes, mulheres às vezes sem escolaridade, até as religiões distintas poderiam causar algum tipo de dificuldade coletiva"* (Vivian). A designer iria assistir outro designer, que não pôde comparecer e ela tornou-se a designer titular, porém sem nenhum assistente. O trabalho iria ser acompanhado por uma psicóloga, e ocorreria uma triagem diminuindo o número de participantes, pois *"todo mundo entendia que 50 pessoas pra gente trabalhar seriam muito, então não ia ser saudável pra nenhum dos consultores, nem pra mim, nem pros consultores atuar com tanta gente"* (Vivian). A triagem não ocorreu, por questões administrativas, e Vivian trabalhou com todas as mulheres. Além disso, as dificuldades técnicas de execução da produção foram atrasando a produção, e requerendo uma simplificação dos artefatos:

*"A gente tinha bordadeiras em níveis de formação diferentes, umas bordavam muito bem, outras não bordavam quase nada, então bordado com uma*

*qualidade bem difícil [...] E quando chegava à costura a gente perdia o bordado, as costureiras iam lá e destruía o trabalho, aí tinha que começar de novo, a gente perdeu muita coisa no processo por elas ainda não terem 100% de qualificação técnica, então é importante também, que nesses trabalhos os artesãos têm uma qualificação técnica, ou senão tiverem, que isso seja trazido pelo designer.”*

O segundo fator que prejudicou a projeção, segundo a designer, foi a não realização de pesquisas de campo:

*“[...] a gente não tinha na época recurso pra fazer essa saída com as artesãs, então eu acabei fazendo esse trabalho, esse mapeamento, como eu chamo, na sala - o que eu acho que compromete um pouco o trabalho, porque a gente percebe mais a empolgação das pessoas quando elas tão vendo, se vendo fora do lugar, desse ambiente.”*

O terceiro fator foi que a projeção, devido ao número de participantes, assumiu tamanha dificuldade que a designer impôs seu conhecimento mais do que gostaria:

*“[...] pra mim foi um desgaste porque eu achava que a culpa era minha em alguns momentos, de eu não estar conseguindo atendê-las e equilibrar os ânimos e enfim, lidar com todas essas diferenças de gosto de cada um, até o momento que eu tive que fazer coisas que eu não gosto, tipo ‘vai ser assim’. Entendeu? A gente vai fazer assim, porque não dava mais pra negociar com elas, senão a gente não tinha coleção pronta.”*

Sobre o desenvolvimento da coleção, as artesãs não relataram aspectos negativos, e têm lembranças menos detalhadas da oficina que Vivian, divergindo sobre o grau de participação das artesãs e autoria dos artefatos:

*“Nós tivemos uma designer que pesquisou, que procurou, e nós levamos também os pontos turísticos de Canoas, então aquilo ali tem algumas coisas que nós fizemos lá [...] o avião, a aeronáutica, o pomar, então tu vê que no nosso catálogo, ela chegou a ir até na ilha de Paquetá né, então tinha nossa canoa aí, aquela almofada; gente que faz, que inclui também o remador; os prédios de Canoas. Então ela foi feita toda assim, nossa designer fez tudo no motivo da nossa cidade [...] Ela chegou lá, se apresentou, nos deu o projeto, disse o que nós íamos trabalhar, na nossa coleção [...] daí ela pediu as nossas ideias também, pra que todas colaborassem, pra gente chegar a um consenso [...] nós fizemos nossa coleção aos pouquinhos sabe, e pesquisando muito” (Helena).*

Rose não participou da oficina e relata que as colegas contam que *"ela (a designer) passou ideias e algumas puderam trazer ideias; elas foram – entre elas, conversando e a*

Vivian foi ajudando as ideias que elas trouxeram, mais as dela". Tânia também relembra a projeção com Vivian:

*“Ah, foi legal também [...] Foi tudo ela que bolou. Alguma coisa a gente criou, mas assim, a maioria foi ela. A maioria não, tudo foi ela quem criou [...] ela veio com a ideia e a gente foi fazendo as peças e criando, acrescentando mais umas coisinhas, um bordadinho, um pontinho, alguma coisa assim.”*

Nota-se também, nas entrevistas, incerteza sobre o que faz um designer, ou quais das pessoas que trabalharam com o grupo eram designers: *"sei que nós tivemos aulas, diversas aulas, mas designer acho que foi só a Vivian a primeira"* (Helena). Vivian afirma sobre a compreensão de design para muitos artesãos:

*“[...] a palavra design, ela é muito difícil pra eles, eles não acessam, eles não entendem muito bem o que é, mesmo alguns deles já tendo tido experiências antes com designers, o que eu vejo é que o grupos, a maioria dos grupos que eu trabalho eles tem um pouco de dificuldade de entendimento sobre o que significa o design. A imagem, o estereótipo que eles têm é muito próximo do estilista, que é o cara então que é contratado pra vir ali ensinar algo, que seja reproduzido pelos artesãos.”*

Apesar da familiaridade com a presença de designers, percebem-se, nos relatos e observação das duas oficinas de desenvolvimento de artefatos, problemas nas interações dialógicas, uma discrepância de linguagens, a incerteza dos papéis, e a presença de corpos que não interagem plenamente. Além disso, nota-se, através de um relato de Vivian, em sintonia com a descrição de Borges (2011), sobre uma sociedade que privilegia a produção da elite em relação a camadas subalternas, a necessidade de uma valorização maior de si e do seu contexto pelas artesãs, e também da dimensão manual expressa no objeto artesanal:

*“Quando eu pedia pra elas então fazerem desenhos, eu pedi que elas fizessem alguns desenhos que simbolizassem isso, essa junção do urbano com a natureza, surgiram desenhos interessantes, alguns até eu usei na própria coleção, aquela almofada que a gente tem com vários personagens é desenho delas, apesar de que elas odeiam, porque elas não gostam do desenho delas, elas valorizam o desenho perfeito que alguém faz, e depois eu fui ajudando elas a construir os outros desenhos, porque elas não queriam, elas não se permitiam isso. Então a maioria dos desenhos que tem ali fui eu que fiz com algum incremento dos artesãos.”*

#### 6.2.4 Fatores Socioeconômicos

Devido ao fluxo incerto de vendas, a cooperativa não é uma garantia estável de rendimentos para as artesãs, e todas elas possuem outras ocupações. Algumas são aposentadas, cuidam de suas famílias, ou fazem outros trabalhos manuais, por exemplo. A cooperativa é uma fonte complementar de rendimentos: *"olha, eu bordo ali e eu faço meus crochês à parte, eu tenho umas coisas à parte que me dão uma renda pra que eu possa pagar meu aluguel. Tem pessoas ali que são aposentadas, mas é mais um motivo de uma renda, pros gastos"* (Helena).

Nota-se, através das falas das artesãs entrevistadas, que a cooperativa contribui para a qualidade de vida das integrantes, por criar um espaço de convívio, colaborações e compartilhamento de informações. A cooperativa agrega valor através dos aprendizados e amizades que propicia, possibilitando às participantes interagir com um grupo com interesses similares, e contribuindo para a criação de um espaço subjetivo de construção de comunidade e crescimento de seus indivíduos. Tânia descreve este espaço:

*"[...] convívio com mais gente... tu conhece vários tipos de pessoas, tudo quanto é tipo de pessoa, então tu aprende a conviver mais, como posso dizer ... nós tivemos até psicóloga. Vários tipos, entendeu? Então tu aprende a conviver mais com e aprende a conhecer o ser humano. Pra mim foi muito bom, eu cresci muito e tô aprendendo muito, porque como deu pra reparar, eu gosto de conversar bastante, então eu tô aprendendo a falar menos e a escutar mais."*

#### 6.2.5 Inovação

Percebe-se que o começo assistencialista do grupo atrapalhou seu desenvolvimento e autonomização; porém, nota-se que fatos ocorridos durante sua trajetória passada estão auxiliando o direcionamento das atividades atuais. A capacitação das artesãs, com relação à ampliação de seu referencial cultural e de uma maior mobilidade social, é percebida em proporções pequenas: as artesãs não se apropriaram em grande escala das atribuições e competências compartilhadas pelos consultores, visto que ainda necessitam de extenso auxílio dos atores externos. Percebe-se, porém, crescentes motivação e engajamento das artesãs nas atividades do grupo, e uma maior compreensão das linguagens utilizadas para o fortalecimento e criação de identidade através dos artefatos.

Rose, por exemplo, realiza pesquisas destinadas a alimentar o projeto. A artesã está atualmente riscando uma série de desenhos, copiados da internet, visando aprimorar

pontos de bordado com as colegas. Embora a linguagem estética dos trabalhos propostos pela artesã não seja congruente com o resto da produção do grupo - visto que os desenhos são copiados, e remetem a lugares e tempos distantes de seu contexto geográfico e cotidiano -, nota-se nestes trabalhos um processo de valorização da história pessoal e das técnicas aprendidas pela artesã, que se relacionam à criação e fortalecimento de uma identidade, além de mostrar iniciativa e cultura de pesquisa para o projeto:

*“[...] a gente tá... recuperando o que era do tempo das nossas avós, bisavós, aquele bordado bem rústico, aonde nesses bordados aí a gente tá recuperando a nossa infância, a gente conversa ‘ah, a minha vó fazia assim’, ... eu olho, procuro na internet, vejo o trabalho de outros... esses aí eu vi e não é trabalho daqui do Brasil, eu vi num site do exterior mais na parte da Europa, porque esse bordado mesmo ele é assim, mais Europeu, então eu me inspirei na parte que eu vi isso é na Alemanha, que é nossos antecedentes. Então eu fui atrás disso, recuperando a minha.”*

Em relação ao fortalecimento e expansão da rede de valor da comunidade, percebe-se que esta rede é muito dependente de suas conexões e atores externos à cooperativa; e as relações e processos internos ainda são muito verticalizados e amplamente dependentes das instituições apoiadoras. Embora o espaço esteja promovendo a qualidade de vida e aprendizados para as artesãs, não se perceberam mudanças sistêmicas, ou a transferência de competências e linguagens que tenham permitido, até agora, uma maior autonomia ao grupo.

#### 6.2.6 Síntese das Análises Capão de Nós

Em sintonia com a afirmação de Winhall (2011) sobre o design de serviços, em que o ideal é que as pessoas possam envolver-se na resolução de seus próprios problemas, percebe-se que a constituição do grupo Capão de Nós, através de práticas assistencialistas - mesmo que somente em seu início - não contribuiu para a autonomização do grupo. Nota-se que o grupo tem grande necessidade de introjetar as competências de consultores e atores externos, de "sair da oficina de trabalho" (MASCÊNE, 2014) e assumir um perfil mais empreendedor. Através dos estudos sobre comunidades criativas, há exemplos de grupos capazes de encontrar soluções para seus próprios problemas, através da iniciativa das pessoas beneficiadas por sua solução. Mas no caso do Capão de Nós, nota-se que há uma grande dependência do auxílio de instituições, e que isto atrapalha o avanço do grupo

- que poderia beneficiar-se do desenvolvimento de características empreendedoras, e da presença de indivíduos com iniciativa própria.

Percebe-se, da mesma forma que no estudo de caso Bichos do Mar de Dentro, a importância das lideranças dentre os integrantes do grupo - indivíduos com perfis similares aos integrantes das comunidades criativas: empreendedores, empoderados, criativos e capazes de resolver seus próprios problemas (MANZINI, 2008; MERONI, 2007), pois indivíduos com estas características tornaram-se fonte de referência e motivação para os outros integrantes. Percebe-se que Rose atualmente está desenvolvendo tais características, e está sendo reconhecida como uma liderança, motivando e impulsionando o grupo. Esta dinâmica está condizente com os relatos da designer Karine - durante as observações -, e de Kubrusly e Imbroisi (2011), que afirmam que as lideranças nos grupos são de grande importância, chegando a serem vitais para o progresso das organizações de artesãos. Porém, a saída destes participantes, como foi percebida nas entrevistas (Helena, Gabriela), também tem o potencial de desestabilizar o grupo. Por isso, neste contexto, torna-se interessante que existam várias lideranças, que "*servam de referência umas para as outras*" (Gabriela).

Percebeu-se que as relações entre atores apresentam verticalidade, e que os atores externos figuram mais alto na hierarquia de tomada de decisões. Os espaços de construção e aprendizado do grupo ainda refletem as distâncias sociais que marcaram o seu início. Nota-se a necessidade de fortalecimento dos atores internos, que precisam de confiança e estímulo para interagir com diferentes atores e espaços sociais. Em um ambiente de *co-design*, todos os atores participam e sentem-se co-autores de uma solução; e esta participação pode contribuir para sua capacitação, através do espaço de prática, além de contribuir para qualidades subjetivas, como um sentimento de pertencimento e responsabilidade pelo projeto. Porém, para que isto ocorra, é necessário que os indivíduos sintam-se motivados e capazes de participar das dinâmicas de grupo, responsáveis pelo seu próprio sucesso, e que ocorra a construção de um espaço propício ao diálogo.

Sobre os espaços de criação de artefatos, nota-se que não há um empoderamento dos indivíduos, a ponto de todos sentirem-se qualificados e interessados em interagir com a designer; as artesãs pareceram estar à espera de direcionamento. Através dos relatos da designer Vivian, sobre a primeira oficina, percebe-se o quanto as características de composição organizacional influenciam o espaço de desenvolvimento das coleções. O espaço de projeção e o espaço de *co-design* e também de aprendizagem são beneficiados por uma imersão criativa, que só é possível se os atores estiverem capacitados a colaborar

e participar do espaço. Este fator foi prejudicado, no caso do grupo Capão de Nós, pela quantidade de integrantes e pela falta de competências técnicas dos participantes, além, possivelmente, da falta de ambientes propícios à pesquisa para o projeto e ideação, como a saída de campo, que, além de ser um espaço favorável às pesquisas metaprojetuais, pode colaborar para a construção de um espaço de fortalecimento das relações entre as participantes.

Percebe-se que, nesta situação, especialmente visto que o grupo parte de uma situação de vulnerabilidade social, o *interferir sem ferir* de Janete Costa (2010) - que visa preservar a autoestima dos participantes e busca sua participação ativa nas dinâmicas do grupo -, pode beneficiar-se de algum processo que construa e fortaleça as relações entre os participantes, e que auxilie os artesãos a sentirem-se motivados e estimulados a participar ativamente na projeção dos artefatos. Isto, porém, só é possível se os responsáveis pelo formato e duração do projeto prever estas dinâmicas como parte essencial do processo.

Figura 9 - Protótipos, produtos e oficina de criação Capão de Nós



Fonte: Elaborado pela autora.

### 6.3 Estudo de Caso Redeiras

O grupo Redeiras é constituído como uma associação, formada por mulheres artesãs, esposas de pescadores da colônia São Pedro - Z3, que é localizada na margem da Lagoa dos Patos. O grupo teve início no final de 2008, quando o SEBRAE/RS, em parceria com a empresa Fíbria e SEBRAE Nacional, aprovou o Projeto Artesanato do Mar de Dentro e incluiu a proposta da coleção.

A produção do grupo, consistida em acessórios da moda, como biojóias, bolsas, colares e chapéus, é pautada pelo conceito da sustentabilidade ambiental, por trabalhar com descartes da pesca, como escamas, couro de peixe e redes. A história e produtos das mulheres já apareceram em notícias da mídia impressa - como revistas de moda e artesanato, e jornais -, e uma bolsa da coleção conquistou o segundo lugar no 3º Prêmio Objeto Brasileiro.

#### 6.3.1 Rede de Valor

Os primeiros incentivos ao artesanato na colônia de pescadores ocorreram, segundo as entrevistadas, através da ex-primeira dama de Pelotas, que sugeriu que as mulheres desenvolvessem um artesanato local, e da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER)<sup>7</sup>, que promoveu um curso capacitante, ensinando a população a trabalhar com as escamas e o couro do peixe. Em uma visita à Brasília, uma das artesãs entrou em contato com um trabalho artesanal, feito de escama de peixe e patrocinado pelo SEBRAE, e incentivou o grupo a buscar o mesmo patrocínio.

O grupo passou a integrar o Projeto Artesanato do Mar de Dentro, realizado pela parceria do SEBRAE/RS com as Secretarias Municipais de Turismo da Região da Costa Doce (CUNHA, 2012). A partir de 2008, o SEBRAE ofereceu capacitações ao grupo, patrocínio para expor em feiras e eventos, e a consultoria de uma designer para o desenvolvimento da coleção. As artesãs contam com o patrocínio do SEBRAE até 2016 para participar em feiras de artesanato e design, e receber eventuais consultorias: *"nós estamos aproveitando todas as oportunidades que eles estão nos dando e estamos aprendendo muito, para depois poder caminhar com as próprias pernas"* (Viviane). O grupo, cuja rede de valor fortaleceu-se através de um relacionamento *"maduro"* (Nica) com os grupos da região - com quem dividem a loja e espaço em feiras -, já está articulando medidas para continuar suas atividades quando o apoio do SEBRAE cessar:

---

<sup>7</sup> Instituição que fomenta o desenvolvimento rural sustentável através da agricultura familiar.(EMATER, 2014).

*"[...] essas feiras são muito caras e elas (as artesãs) não teriam condições de pagar caro por uma feira dessas. Eu tava conversando com a Tânia e com a Aurea, que se o SEBRAE ano que vem não continuar, a feira de Olinda, que interessa, nós vamos fazer uma vaquinha e vamos" (Nica).*

A consultora Nica, do SEBRAE, exerce um importante papel nas atividades do grupo. Ela iniciou sua relação com as artesãs como um ator externo, prestando serviços de consultoria comercial; porém, seu posicionamento atual é o de um ator interno, mesmo não sendo ela uma das associadas: *"eu administro elas, a verdade é essa, que não tem nada a ver com o SEBRAE esse algo a mais. Isso aí é o meu lado social" (Nica).* A consultora, que trabalha junto ao grupo desde seu início, relata o começo de seu envolvimento:

*"[...] eu vi assim, um trabalho lindo e maravilhoso, me apaixonei pelo trabalho delas, principalmente no ano de 2009 que a gente começou a desenvolver os produtos, né e quando nós chegamos em São Paulo em 2010, que eu fui junto [...] sabe assim, tu vender o produto delas é um prazer enooorme. E aí somado a paixão minha por elas, pelo trabalho delas né, vendo a necessidade e a carência delas, as dificuldades de comunicação delas, aí os lojistas querendo fazer encomendas, querendo comprar, elas na época tinham que ficar procurando ponto, ninguém tinha internet, telefone convencional alguns, daí eu comecei aos pouquinhos a assumir, pra ajudar elas, investi nelas no início também, porque elas nunca tiveram [...] sabe? Aí elas pediram pra eu coordenar a parte financeira, e aí sabe, as coisas foram acontecendo."*

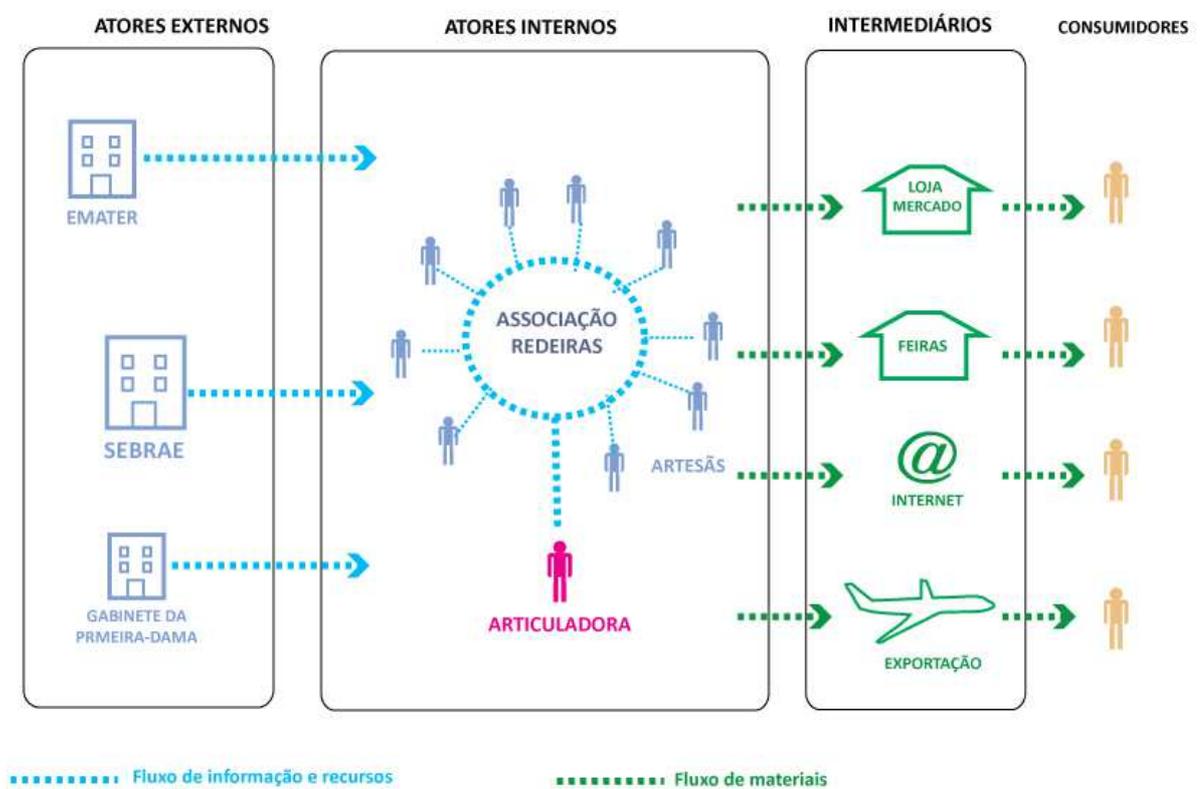
Nica é responsável pela parte comercial do grupo, e assumiu um papel de referência e articulação junto às artesãs: *"eu tenho consciência que o meu papel mantém o grupo firme até hoje" (Nica).* As artesãs organizam-se através de suas aptidões: *"cada uma faz o que tem mais habilidade" (Viviane),* e algumas mulheres destacam-se por suas competências de liderança. Nica exemplifica: *"Karine sempre foi a líder natural do grupo, ela que sempre fala, ela que representa, porque ela tem facilidade de comunicação, e é uma pessoa que se doou de corpo e alma, e elas respeitam muito quem trabalha",* e sobre Viviane, que é referência e liderança técnica, e costureira do grupo, Nica afirma: *"[...] de todas elas é a que mais ganha, que mais trabalha e é muito caprichosa. Ela levantou o nome do grupo desde que ela assumiu toda essa função".*

O grupo demonstra seriedade e união com relação à produção e comercialização dos produtos: *"com certeza, hoje somos profissionais" (artesã Karine).* Viviane afirma: *"nós conseguimos nos organizar bem, nós nunca atrasamos nenhuma entrega, sempre*

*ficamos no prazo... cada uma tem a sua atividade, mas sempre que precisa, ou tem uma encomenda grande, nós nos reunimos e ajudamos umas as outras".*

Hoje as artesãs vendem sua produção através de lojas no país inteiro e na França, participam de feiras de design e artesanato, possuem uma página na internet, e dividem a loja no Mercado Público de Pelotas com os grupos Bichos do Mar de Dentro e Ladrilã. Atualmente, segundo Nica, uma exposição sobre as artesãs está sendo preparada para mostra no Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular, no Rio de Janeiro.

Figura 10 - Rede de valor Redeiras



Fonte: Elaborado pela autora.

### 6.3.2 Relações Interpessoais

Para Nica, o respeito entre as participantes é "o ponto chave da união do grupo". No início, as artesãs contaram com um curso de integração patrocinado pela EMATER, para desenvolver as relações entre as participantes:

*"[...] quatro ou cinco quartas-feiras que a Emater programou e botou um ônibus pra buscar elas na colônia e levou até o Barro Duro, que tem um ambiente de*

*mato, de natureza e fez mil atividades com essas mulheres, elas tiveram que conviver o dia inteiro, uma vez por semana” (Nica).*

Assim como é sugerido por Manzini (2008), nota-se que as relações entre as integrantes são vitais para a continuidade da organização. As participantes reconhecem a importância de cada uma das integrantes para a sustentação do grupo. A artesã Karine afirma que o trabalho colaborativo, mesmo sendo difícil, garante o sucesso do grupo:

*“Eu não posso atrasar uma entrega só por minha causa, eu não posso atrasar porque eu estou prejudicando as minhas parceiras, então essa parte foi a que nós mais custamos para lidar. Mas, graças a Deus, nós nunca deixamos nenhum cliente na mão, a gente sempre se virou, sempre cuidamos para não atrapalhar as outras.”*

O grupo Redeiras funciona também baseado no vínculo relacional entre as artesãs e Nica. O envolvimento de Nica é motivado por sua *"paixão"* pelo seu trabalho: *"eu gosto muito do que eu faço"* (Nica). A consultora afirma que elas são *"família"*, e que devido à sua paixão pelo trabalho das mulheres, e à dificuldade das mesmas em se comunicarem com qualquer pessoa de fora da comunidade, resolveu, como descrito por ela, *adotá-las*.

Nica afirma que o grupo foi fortalecido também devido à persistência das artesãs, que, durante as capacitações e desenvolvimento da coleção, *"[...] passaram mais de um ano trabalhando sem ver um centavo, sem produzir nada praticamente [...]"* (Nica). A consultora relata: *"Eu julgo que isso, esse tempo, e a persistência delas é um dos fatores que eu considero que deixou elas fortes. Deixou elas fortes, porque o artesão quer dinheiro."* (Nica).

Em relação à presença da designer, nota-se a transformação das relações entre artesãs e designer através do desenvolvimento da coleção - a partir de um início tenso, e evoluindo através de crescentes familiaridade e confiança. Nica afirma que no início do projeto as artesãs *"queriam o pescoço da Karine"*, e Flávia relata:

*“A gente se sentia frustrada quando ela mostrava algo e não dava pra fazer. E hoje nós já a esperamos em festa, ela passa dois dias com a gente, ela dorme aqui na casa de uma amiga nossa, a gente faz comida, tudo pra esperar ela, para que ela seja bem-vinda.”*

O aumento da familiaridade entre as participantes, assim como um reconhecimento do valor das consultorias pelas artesãs - através do sucesso mercadológico alcançado por elas - , proporcionou uma melhor integração do grupo. Através do reconhecimento das características e habilidades mútuas, o ambiente projetual assumiu dinâmicas baseadas no diálogo e na colaboração.

### 6.3.3 Cultura de Projeto

As mulheres da comunidade, antes da chegada da designer, produziam peças artesanais individualmente e em pequena escala, e reuniam-se somente para comercializar os trabalhos em feiras e mercados locais, geralmente a convite da EMATER. As artesãs já trabalhavam com a reutilização de material da pesca; porém, a produção não era padronizada, e embora as artesãs fizessem os mesmos produtos, como brincos, cada uma tinha seu estilo e alterava a produção a cada fabricação de novas peças.

Ao longo de cerca de nove meses, designer e artesãs trabalharam no desenvolvimento da primeira coleção do grupo. A primeira oficina foi realizada após uma visita inicial em que Karine fez um reconhecimento na comunidade, observando o trabalho de uma das artesãs, e levando matérias-primas da comunidade para experimentação. Em seu retorno, a designer ficou uma semana com as artesãs desenvolvendo a produção: *"quando a Karine chegou com a ideia de cortar todo em fio, e do fio transformar outros produtos, a Karine deu outro toque, outro visual"*. A designer ainda voltou após dois ou três meses, para definir os ajustes finais e a cartela de cores.

O começo de um processo de co-design, como descrito por Sanders e Stappers (2008), é tipicamente sua etapa parte mais complexa e incerta. No grupo Redeiras, o começo do projeto foi especialmente difícil. As artesãs não estavam acostumadas com a metodologia da designer: acreditavam estar desperdiçando matéria-prima, e estavam incomodadas com o que foi percebido como uma imposição de conhecimentos, devido à falta de confiança sobre o processo da consultora. Nica relata que *"elas estavam extremamente desconfiadas"*, apesar da designer Karine prezar por um diálogo aberto, e expressar preocupação com a satisfação do artesão no projeto:

*"[...] eu sempre ouço o que o artesão tem para falar, eu sempre procuro trocar ideias, e não fazer a minha opinião, o meu gosto prevalecer em cima do produto, eu gosto que o artesão se sinta dono e também o criador daquilo, isso que eu acho que é importante porque não adianta eu terminar um produto, achar lindo e maravilhoso o que eu criei e ele olhar e dizer eu não gosto de fazer isso, não gostei, eu vou embora e ele nunca mais vai fazer aquele produto. Agora no momento que nós trocamos ideias, eu ouço o que ele tem para me dizer, eu falo e nós trocamos figurinhas e trabalhamos juntos em cima do produto ele se sente dono e criador daquilo também e isso estimula eles a continuarem fazendo [...]."*

Flávia afirma que *"a primeira oficina foi bem difícil, porque nós nos sentíamos assim como se estivéssemos gastando material, fazendo isso e aquilo e não estava rendendo"*. O começo do processo com a designer foi descrito com palavras como *"difícil"*, *"meio assustador"*

e "*complicado*" pelas artesãs, pois estas esperavam alguém que fosse orientá-las, e não mudar drasticamente seu modo de produção. Nica afirma que, para as mulheres, foi "*muito dolorosa, foi radical a mudança, né? Vê o produto que elas faziam e o produto que elas fazem. A Karine enfrentou umas resistências bem brabas delas*". A artesã Karine comenta:

*"A princípio foi meio assustador, porque não estávamos acostumados a trabalhar como é com o SEBRAE hoje. Cada uma fazia o que queria, a hora que queria, era assim. E agora tu tem que fazer um trabalho que é para outra pessoa, tu tem que desenvolver, para nós, então foi trabalhoso para nós também, mas depois a coisa foi fluindo, foi tranquilo. Nós nos acostumamos com o jeito dela trabalhar e ela com o nosso e nós conseguimos a cumplicidade."*

Houve, ao longo do tempo, um processo de aprendizagem coletivo, sobre as peculiaridades da matéria-prima e também sobre a forma de trabalhar de cada uma das integrantes. A artesã Flávia descreve os primeiros momentos da interação, e a evolução deste espaço compartilhado pelas profissionais:

*"[...] a Karine imagina e desenha, mas para chegar naquele final, o produto pronto, é uma dor de cabeça, então, às vezes a gente testa, testa e testa e não sai, e temos que abandonar porque não tem como fazer, no papel é muito fácil ... então nos sentíamos pressionadas, mas hoje não mais, depois de tanto trabalharmos juntas, ela já sabe a característica de cada uma e fica mais fácil trabalharmos."*

A criação da identidade do grupo Redeiras ocorreu de forma gradual, através das escolhas feitas durante a evolução do projeto. A designer exerceu um papel determinante na criação da identidade do grupo, direcionando as escolhas de materiais, de produtos, e de critérios projetuais que reforçam o conceito de sustentabilidade, utilizando as matérias-primas disponíveis para a comunidade, e as habilidades das artesãs, para reconfigurar a produção. A designer ressignificou a matéria-prima do grupo, visando sua adequação ao mercado consumidor, e valorizando-a, através da sua combinação com materiais nobres como a prata, por exemplo. A identidade Redeiras está explícita em diversos aspectos da produção - desde a matéria-prima e a produção sustentáveis, até as embalagens, apresentação e colocação da produção no mercado. As referências ao território e à cultura onde as artesãs estão inseridas são visíveis. O contexto geográfico e social da colônia de pescadores, agregado ao conceito de sustentabilidade e de negócios sociais, são expressos na produção como valor agregado.

A primeira coleção do grupo - Coleção Redeiras - deu origem ao nome do grupo, e foi apresentada ao mercado na feira de design *Paralela Gift*, na cidade de São Paulo, em 2010, com ampla aceitação pela mídia e compradores: "*a primeira feira que a nossa Karine aqui do*

*grupo foi para vender nós nos apavoramos, porque levamos uma malinha de coisas e no primeiro dia já vendemos tudo e ficamos os outros 4 dias paradas, sem ter o que fazer"* (Flávia). Este contato inicial das artesãs com o mundo das feiras de design foi importante para validar o trabalho que designer e consultores realizaram até então. O grupo pôde, nesta ocasião, entrar em contato com outros projetos similares, com diferentes propostas de produto e matérias-primas, e com o mercado para quem estavam produzindo. Esta experiência amplia a sua visão de mercado e de design, gerando uma melhor compreensão sobre estes mercados, e sobre as propostas da designer para a projeção:

*"Depois que o artesão vai para a feira, é incrível a mudança que ele sofre, de visão de mercado, de design, depois que ele vai para uma feira, convive com outros projetos, parecidos com o deles, vê produtos que estão sendo feitos, diferentes matéria-primas, o conceito de design, ele começa a entender um pouco mais, principalmente feiras fora do Rio Grande do Sul e isso é muito bacana, eles transformam a visão deles, de mercado de uma maneira incrível"* (Karine).

Percebe-se, pelas entrevistas, que as interações entre designer e artesãs foram facilitadas a partir do momento em que as artesãs conseguem compreender e validar a cultura do design. Esta validação ocorre a partir do momento em que as artesãs experienciam os resultados projetuais, e o impacto e posicionamento da produção nas feiras de design e artesanato.

A metodologia da designer foi aceita e adotada pela comunidade, especialmente após a experiência do êxito mercadológico. Após o período de familiarização, há uma sintonia de linguagens que enriqueceu o processo de criação das peças. As artesãs agora criam produtos entre as vindas da designer, utilizando-se de uma estética condizente com o resto da coleção, e interagem com a designer mais ativamente durante as oficinas, nos processos de cocriação. A artesã Karine relata: "[...] às vezes não dá para fazer da forma como ela quer, então hoje isso é algo que não é mais só dela, é de todas nós. Nós também acabamos dando ideias, ela dá um toque, uma aprimorada, fica legal e assim vamos criando todas juntas". E a artesã Flávia descreve a criação de um brinco: "a ideia foi minha, era um brinco antigo já que eu já fazia, e ela trocou a base porque o molde ficou muito pequeno, eu coloquei uma base bem grandona e ficou muito bom, é um brinco que sai muito a cada feira que nós vamos".

#### 6.3.4 Fatores Socioeconômicos

Antes da formação do grupo Redeiras as mulheres vendiam artesanato, mas o lucro das vendas era baixo: *"a gente nem compara, porque às vezes a gente trocava dinheiro por dinheiro, às vezes íamos e não ganhávamos nada, já tínhamos investido mais do que ganhávamos"* (Flávia). Embora a produção artesanal não seja a única fonte de renda das famílias das artesãs, ela é um bom complemento: *"[...] tem muita coisa dentro de casa que eu já comprei com o dinheiro do artesanato"* (Flávia) e *"Karine, no caso, tem períodos que tirou um bom dinheiro com o artesanato. Comprou sofás, comprou cozinha pra casa dela. Hoje oferece coisa pros filhos que não tinha antes"* (Nica). Além disso, nos períodos de baixa de pesca, o grupo também gera trabalho para os maridos das artesãs, que auxiliam no corte das redes.

A atividade do artesanato configura-se, para as artesãs, como um bom complemento de renda, que propiciou às artesãs uma melhoria econômica, um reconhecimento social, e um sentimento de orgulho pelo seu trabalho. A inclusão da produção em um novo nicho de mercado representa economicamente, e também simbolicamente, a inclusão das artesãs e de sua comunidade em um maior âmbito social.

#### 6.3.5 Inovação

O projeto que deu origem ao grupo Redeiras resultou em um aumento de autoestima e apreço pelo trabalho das mulheres, impactando a comunidade em que o grupo está inserido. No início, houve resistência e dificuldades para que a comunidade compreendesse e aceitasse a presença dos consultores, e o envolvimento das mulheres no projeto:

*"No início a gente teve que conquistar a confiança da comunidade, hoje tu chega lá, tu pergunta e eles te indicam onde tão as Redeiras, no início ninguém sabia e nem queriam saber, não acreditavam, mas daí elas começaram a ser notícia no jornal em revistas, fazer sucesso em feira, televisão, aí eles começaram a se dar por conta"* (Nica).

A comunidade foi afetada e mobilizada pelo trabalho das artesãs. Flávia relata que os membros da comunidade reconhecem e auxiliam o trabalho das artesãs: *"Os pescadores já nos conhecem, então já juntam rede e couro para nós. Às vezes dá um baita de um peixe, e eles já vêm falando que guardaram o couro porque era grande, então eles já nos conhecem"*. Através do projeto, houve uma mudança tanto econômica quanto sociocultural devido à

produção das artesãs. Nota-se tal mudança através da posição dos maridos das artesãs, que no início eram resistentes quanto à sua participação no grupo:

*“Hoje a comunidade conhece as Redeiras. A comunidade não entendia e nem queria entender, nem os maridos davam bola pras coisas que elas faziam, elas tinham uma dificuldade de ter que trabalhar e o marido não queria entender. Hoje, o marido da Karine cata escama, corta escama pra ela, leva produto pra me alcançar pra mim, busca [...] no início? Mas nem pensar! O marido da Flávia mesmo hoje eu vou na casa da Flávia, eu sento lá, a gente conversa. No início eles queriam distância de mim, porque eu tava tirando as mulher deles, né?”*

Do ponto de vista da produção, nota-se uma mudança de percepção estilística, que foi estimulada pelo sucesso mercadológico do grupo. Sobre as mudanças na produção das artesãs, Nica afirma: *“Hoje elas não querem nem saber o que elas faziam, hoje elas entendem o valor do produto delas com o design, hoje elas entendem perfeitamente isso aí e respeitam, sabe?”*. Para as artesãs, a nova dinâmica de produção representou um aumento de renda e qualidade de vida:

*“[...] como eu falei, no começo foi até meio assustador, mas depois nós começamos nas feiras a ver que era isso que o mercado queria. E também era isso que a gente queria, atingir outros públicos, ter renda, e foi com essa forma de trabalho que isso veio. Então a gente foi se adequando e conseguimos, e hoje já é bem tranquilo” (Karine).*

As artesãs, após o contato com a cultura da designer, com os consultores do SEBRAE, e com o mercado para quem produzem, ampliaram seu referencial cultural e estético. Esta transformação auxilia as artesãs a participar ativamente nos espaços de cocriação com os consultores, e criar produtos com a mesma estética da coleção - sem a presença de designers -, para suprir demandas de atualização do mercado.

Embora as artesãs ainda estejam dependentes de Nica para os contatos comerciais e para a gestão financeira, a consultora acredita que o grupo atualmente esteja *“forte”*, através de respeito e colaboração entre as participantes, de vínculos benéficos com os grupos da região, de uma ampliação de conhecimentos, e através das consultorias recebidas.

### 6.3.6 Síntese das Análises Redeiras

Nota-se ampla influência de aspectos relacionais na trajetória do grupo Redeiras: através de resistências da comunidade em relação ao projeto, ou das artesãs quanto à figura da designer; ou através dos vínculos afetivos que sustentam o projeto, como a cooperação entre

as artesãs para sustentar o grupo, ou a relação que se formou com Nica, que, através de sua paixão por seu trabalho e pela história das artesãs, comprometeu-se em ajudar o grupo para além do seu papel de consultora do SEBRAE. O tecido social da rede de valor das Redeiras fortalece a estrutura do grupo, e suas integrantes relatam qualidades como perseverança, motivação e paixão como fundamentais para sua trajetória. Percebe-se que o tempo longo que a comunidade dispôs para desenvolver a coleção contribuiu para o amadurecimento das relações e qualidade das colaborações entre as participantes.

A resistência inicial das artesãs à figura da designer pode ser atribuída às distâncias - de ordem social, geográfica e cultural -, que separavam a realidade das artesãs da realidade da designer e do mercado para quem produzem. Nota-se a importância da compreensão e validação da cultura do design pelas artesãs: à medida que as propostas da designer são compreendidas, aumenta o engajamento das participantes na projeção, facilitando as interações entre designer e artesãs. Neste caso, as feiras de design e artesanato contribuíram para a familiarização com a cultura e propostas da designer, auxiliando na apropriação desta cultura pelas artesãs. A experiência de projeção com a designer, e a exposição às feiras e lojas em que sua produção é vendida, ampliam o referencial cultural das artesãs, permitindo-as agregar uma maior gama de elementos à sua prática, inclusive modificando o processo de criação dos artefatos.

Figura 11 - Produtos e artesãs Redeiras



Fonte: Fotos cedidas por Vinícius Costa e registradas pela autora.

## 7 DISCUSSÃO DAS ANÁLISES E PROPOSIÇÕES PROJETUAIS

Neste capítulo, são apresentadas discussões baseadas no cruzamento das análises dos três estudos de caso, sintetizando as investigações realizadas, visando à criação de proposições projetuais. Sabe-se que cada comunidade artesanal é um sistema complexo e único. As sínteses e proposições partem de um esforço de adequação das soluções aos três contextos observados, intentando estender os resultados para comunidades além das pesquisadas, e buscando a sua relevância para contextos projetuais em que os indivíduos possam beneficiar-se dos conhecimentos vindos da cultura do design.

### 7.1 Discussão das Análises dos Estudos de Caso

Embora as características organizacionais dos grupos artesanais aqui analisados não estejam diretamente relacionadas à atuação do designer, percebe-se que os espaços de projeção e a interação entre designers e artesãos são influenciados por ela. A estrutura da organização e a introjeção de competências vindas dos consultores impactam diretamente a continuidade do projeto e o fortalecimento dos atores.

Mostra-se necessário que os artesãos desenvolvam competências para além do artesanato, a fim de conseguir manter o grupo sem a ajuda de instituições, pois, tornando-se parte de uma organização que visa a geração de renda e que depende do esforço conjunto de seus integrantes, suas atribuições ultrapassam a fabricação artesanal de artefatos, aproximando-as das atividades comerciais e de gestão.

Destaca-se a importância de motivar o perfil empreendedor entre os artesãos. Observa-se que - visto que nem todos os artesãos dos grupos possuem este perfil -, os indivíduos que se mostram capazes de resolver os problemas do grupo são valorizados pelo mesmo, assumindo papéis de liderança. Estes indivíduos são passíveis de motivar outros integrantes do grupo, atuam como referência e assumem responsabilidades organizacionais para além do artesanato. A capacidade para resolver os próprios problemas de forma autônoma, causando mudanças - mesmo que pequenas - em sua comunidade, são características que conectam estes indivíduos ao perfil dos integrantes das organizações colaborativas. Manzini (2008) afirma que o envolvimento ativo de pessoas interessadas é uma *precondição* para a existência destas organizações; e da mesma forma, é importante ressaltar a importância, para os grupos artesanais, da presença de figuras motivadoras - que não esperam ajuda passivamente, e são capazes de criar

dinâmicas de resolução de problema de *baixo para cima* -, visto que estas parecem ser essenciais para a sustentação e continuidade do grupo. Sabe-se que a presença destes indivíduos nos grupos artesanais não pode ser prevista ou projetada; porém, pode-se estimular e habilitar as competências internas dos artesãos, e promover suas qualidades empreendedoras e uma atitude pró-ativa de resolução dos próprios problemas.

Percebe-se a necessidade de diagnosticar e incentivar as competências dos participantes para que as tarefas desempenhadas por consultores e atores externos sejam realizadas pelos artesãos. Esta autonomização dos indivíduos é o que, segundo Manzini (2008), diferencia uma empresa social, que muitas vezes implica em alguém prestando serviços para outras pessoas, de um empreendimento social difuso, no qual todas as pessoas envolvidas colaboram de modo direto e ativo para a geração de resultados pretendidos.

Não há impedimento algum para que todos os indivíduos assumam características empreendedoras e de liderança; porém, nota-se - através da observação do grupo Capão de Nós - que se não houver indivíduos que se responsabilizem pelo grupo internamente, há uma grande chance de que o projeto não obtenha sucesso a longo prazo. Da mesma forma, a saída destes indivíduos, especialmente se a liderança for concentrada em uma só pessoa, pode desestabilizar e enfraquecer o grupo.

Percebe-se, nos grupos observados, que a compreensão dos artesãos sobre a interdependência de seu trabalho é traduzida em um maior sentimento de responsabilidade pela produção e manutenção da identidade compartilhada, e atua para os grupos como um diferencial de sucesso. Isto pode ser observado, por exemplo, nos relatos dos grupos Redeiras e Bichos sobre seu comprometimento e colaborações para cumprir os prazos de entrega das encomendas. Além disso, notou-se que estes dois grupos fortaleceram-se também ao colaborar com outros grupos artesanais, ampliando sua rede de valor e fortalecendo sua atuação sem aumentar sua escala - uma estratégia de crescimento que não pareceu adequada em nenhum dos três contextos observados.

Nos três grupos percebeu-se que a qualidade das relações entre os integrantes afeta e incentiva a continuidade do projeto, e que nos espaços de projeção, a promoção do desenvolvimento e fortalecimento das relações interpessoais promove colaborações e a contribuição de todos os atores na criação dos produtos. Os espaços de criação, produção e comercialização dos artefatos foram identificados como espaços com características relacionais, ou seja, dependentes da qualidade interpessoal das interações, onde a intimidade, a confiança e a colaboração entre os participantes são vitais para a sustentação

do projeto. Faz-se uma correlação entre a qualidade das relações entre os participantes, o seu grau de motivação e participação na projeção, e o direcionamento do grupo a uma maior autonomia de funcionamento.

Quando designers interagem com a comunidade para a criação dos artefatos, o foco principal é a adequação do produto. Todavia, percebem-se as vantagens de promover um encontro dialógico e colaborativo para promover tal adequação, pois, conforme explicitado pela designer Karine, se o artesão não estiver satisfeito com a produção, se não se enxergar como autor, e não se reconhecer no artefato, é provável de que ele não dará continuidade à produção. Quanto mais o artesão participar dos processos de criação, mais ele se enxergará como autor da produção. Embora o retorno financeiro seja importante, nota-se que fatores, como o aumento de autoestima e a mobilidade social, são percebidos como valor pelos artesãos, e são refletidos no apreço que os estes têm por seu trabalho. A dimensão afetiva e emocional do trabalho artesanal é tão evidente, que as fronteiras entre as relações interpessoais, a relação dos artesãos com os artefatos, e o retorno financeiro e mercadológico se mesclam.

Os espaços de projeção, criados entre designers e artesãos para o desenvolvimento das coleções, mostraram-se ambientes complexos, com aspectos imprevisíveis e não projetáveis - tais como as relações entre os participantes, as competências presentes e as dinâmicas organizacionais que nele influem. Quando planejando uma intervenção em uma comunidade artesanal, da mesma forma que na concepção de um *serviço relacional* (CIPOLLA; MANZINI, 2009), é necessário pensar em termos de habilitação deste contexto, através de instrumentos e soluções que facilitem as interações e processos que ali ocorrem.

O começo do projeto de criação - as oficinas de criação dos artefatos - são espaços em que podem ocorrer tensões, incertezas e dificuldades inesperadas. Isto requer que os facilitadores do processo estejam habilitados a transitar por estas incertezas, promovendo as colaborações entre os participantes, processo que pode ser auxiliado por instrumentos e ferramentas que visam à integração de participantes e conhecimentos. Para que dinâmicas de co-design sejam favorecidas, que possam empoderar artesãos e enfatizar sua participação na projeção dos artefatos, sugere-se que a dimensão relacional seja valorizada, devido aos benefícios que sua promoção pode trazer no âmbito projetual.

Visto que as consultorias em comunidades artesanais têm as relações interpessoais como um forte componente, percebeu-se a vantagem - e a possibilidade - de trabalhar as relações interpessoais ao mesmo tempo em que a produção é desenvolvida, como ocorreu

no espaço de projeção das coleções dos Bichos do Mar de Dentro. Percebeu-se a possibilidade de utilização de técnicas que misturam as pesquisas para o projeto com instrumentos que favorecem as relações entre os participantes. Neste caso, sugere-se que as relações do grupo podem ser trabalhadas ao longo do desenvolvimento das coleções, e que a contribuição de todos os atores na projeção possa ser encorajada por soluções que habilitem as colaborações horizontais entre os atores projetuais.

Schön (2000) descreve o espaço do projeto como um *espaço mágico*: um mundo virtual seguro, e um espaço de imersão, que permita liberdade para o *aprender através do fazer*, diminuindo as pressões e restrições do mundo real. É um espaço em que os participantes podem se permitir, e se desconectem de suas funções diárias, podendo se reconstruir no processo e, por isso, é condutivo a uma experiência, que gera sentido, e que conduz a uma aprendizagem capaz de modificar o sujeito que por ela passa. Sugere-se que ambientes que causem uma quebra na rotina, que facilitem uma desconexão de um espaço habitual, possam ser mais condutivos de uma *experiência* geradora de sentido (BONDÍA, 2012), em que o indivíduo está aberto e suscetível ao novo. Este parece ter sido o caso do ambiente das oficinas dos Bichos do Mar de Dentro, por exemplo, em que os participantes deslocaram-se de suas casas durante o tempo de duração de cada oficina. Todavia, enfatiza-se novamente a necessidade de promover a qualidade das relações interpessoais para que este espaço possa assumir características de liberdade, imersão e exploração, condutivos a uma ampliação da visão de mundo dos participantes.

Nota-se, através das observações, que este espaço de criação dos artefatos, como uma noção de tempo, não pode ser curto ou apressado, visto que nele trata-se de construções que são tipicamente lentas: o artesanato e a formação de relações interpessoais. Os artefatos de artesanato com design dependem destas duas formas de construção, visto que emergem de um encontro e da criatividade e habilidades de diversos participantes. A designer Karine, por exemplo, refere-se ao desenvolvimento das relações e dos artefatos comparando o processo a um *"namoro"*, que, com o lançamento da coleção resulta em *"casamento"*.

Percebeu-se, através dos relatos, que as oficinas curtas não favoreceram a projeção, e as oficinas com maior espaço de tempo podem favorecer o espaço de convívio entre os participantes, fortalecer as relações e qualificar a projeção. Além disso, as grandes oficinas favorecem uma imersão no ambiente projetual, que, possivelmente, por ter menos interrupções ou descontinuidades, permite um maior aprofundamento e aproveitamento de seu espaço. Mostrou-se necessário haver múltiplas

visitas do designer entre períodos de tempo, pois as ideias geradas nas oficinas precisam ser amadurecidas, testadas e produzidas pelo grupo.

O encontro entre artesãos e designers é marcado por distâncias sociais e culturais, e ambos profissionais podem desconhecer a realidade alheia. Percebeu-se, por exemplo, que entre os artesãos há a incidência de incertezas e confusão sobre o que é design, e sobre o papel do designer junto ao grupo: "*eu nem sabia o que era design*" (Flávia) e "*a maioria dos grupos que eu trabalho eles tem um pouco de dificuldade de entendimento sobre o que significa o design*" (Vivian). Faz parte das atividades de um designer consultor "*fazer um diagnóstico da comunidade da técnica dele, de todo o cenário dele, da matéria-prima existente, da realidade da comunidade em si em relação à produção, acesso a matéria-prima*" (Durcelice). Porém, percebeu-se a importância do que Vivian chama de "*ação de reconhecimento*", em que o designer introduz o conceito de design, relata sua experiência com design e artesanato, explica os benefícios de sua presença e explicita qual será o seu papel junto ao grupo. Além desta introdução teórica, e considerando que o design é um conhecimento que é aprendido também através da atividade prática (SCHÖN, 2000), ressalta-se a importância, para estes grupos, de experienciar o universo onde o designer é nativo: os espaços de projeção, as feiras de design, e o cotidiano das lojas e do mercado em que a produção é inserida.

Então, sugere-se que, da mesma forma que é importante para o designer conhecer a cultura do artesão, pode ser igualmente importante para o artesão compreender e experienciar a cultura do designer, visto que seus artefatos são a combinação destes saberes, e serão comercializados em mercados em que o artesão, como um estrangeiro, necessita aprender o idioma. Esta ampliação de referencial cultural também pode representar a expansão das linguagens em que a comunicação e colaboração entre os profissionais ocorrem. Isto pode traduzir-se em uma nova relação do artesão com sua produção, e com os outros atores da rede de valor da comunidade.

Percebeu-se, nos grupos Redeiras e Bichos, que, a partir do momento em que a cultura do design é compreendida e absorvida, há uma facilitação das dinâmicas de co-design, e um melhor entendimento sobre as características e potencial dos artefatos produzidos com designers. Percebe-se que esta introjeção de conhecimentos pode facilitar tanto a integração dos participantes, quanto os processos de projeção de artefatos após a saída do designer.

Nas intervenções de designers em comunidades artesanais investigadas nesta pesquisa, o design não foi considerado como uma competência a ser introjetada pelo

grupo, e as consultorias em design não são prestadas com o objetivo de capacitação. Porém, percebe-se que em dois dos três grupos estudados esta introjeção de conhecimentos ocorreu, facilitando o processo de criação dentro do espaço de co-design, e também possibilitando uma criação mais qualificada de produtos quando o designer não está presente: em ambos Redeiras e Bichos do Mar de Dentro, os artesãos apropriaram-se da linguagem da identidade do grupo, e conseguem criar novos artefatos com a mesma estética da coleção sem a presença dos designers, suprimindo demandas mercadológicas. Desta forma, sugere-se considerar a introjeção da cultura do design como uma possibilidade intrínseca a este espaço de criação e interação.

Esta introjeção de conhecimentos não refere-se ao artesão desempenhar o papel do designer, mas sim a apropriar-se de sua linguagem, e de sua compreensão de mercado, para que o mesmo consiga transitar e interagir com os espaços sociais e culturais que sua produção ocupa. Em nenhum grupo a figura do designer tornou-se desnecessária, somente ocorreu uma maior autonomia em relação à sua presença, observada principalmente pela projeção de artefatos entre coleções.

Esta transferência de conhecimentos não é percebida como uma imposição pelos indivíduos entrevistados; estes a consideram como uma ampliação de sua percepção e competências, que possibilita ao grupo maior rentabilidade por seus esforços e que representa uma melhoria no âmbito da produção.

Maíra, coordenadora da carteira nacional de artesanato do SEBRAE, falando sobre as dificuldades nas interações entre os profissionais, afirma que, muitas vezes, o designer *"desenvolve o produto pelo senso estético próprio dele, então a gente tem várias coleções sendo desenvolvidas com a cara daquele designer, e não com a cara do grupo, daquele artesão"*. A coordenadora afirma que pode acontecer do trabalho de vários grupos representarem o designer, em vez da comunidade e suas técnicas, e que o ideal é que o artesão se identifique com o trabalho e tenha um bom resultado de vendas, principalmente a partir *"do artesão entender o que ele tava fazendo, se apropriar das inovações que o designer tava levando"* (Maíra). É importante ressaltar que não sugere-se aqui somente a adoção da visão de mundo do designer. O ideal é que designer e artesão consigam trabalhar juntos pra criar o valor de um artefato, compartilhando suas experiências e preferências, e reconfigurando e ressignificando a produção, através de uma estética e linguagem que seja compreendida e apreciada por ambos profissionais, e que esta criação encontre espaço valorizado no mercado, gerando renda e criando valor para a comunidade através de sua inclusão em diferentes espaços sociais.

Embora a relação entre designers e artesãos possa ser vista como uma relação de poder, e de reprodução de um discurso das camadas dominantes, a capacitação dos artesãos também pode representar para a comunidade uma forma de geração de renda e mobilidade social - que não necessariamente aniquila seu sistema simbólico. Considera-se que, através do conhecimento de uma linguagem e manejo de um sistema simbólico, pode tornar-se mais fácil transgredi-los, embarcando na *luta social* descrita por Bourdieu (1998), com maior gama de recursos simbólicos. É importante ressaltar que as mudanças relatadas pelos artesãos entrevistados apontam um aumento de autoestima, a uma maior mobilidade social, e a geração de renda e apreço por seu próprio trabalho.

Além disso, é através desta transferência de poder simbólico que o artesão adquire maior autonomia. Vivian vê esta relação a partir de uma perspectiva educacional - de transmissão de conhecimento e de geração de sentido, capaz de transformar o imaginário da comunidade. A designer julga que suas consultorias possam ser "*vitalícias*", por possuírem características de capacitação, através de um enfoque vindo das teorias da aprendizagem:

*"[...] eu faço propaganda a favor da minha demissão, porque ... é uma questão minha de educadora mesmo, porque eu tenho a minha formação como professora em artes, então eu fomento isso nelas (artesãs), eu não quero que vocês me tenham como a resposta, mas sim como parceira."*

Da mesma forma que as intervenções de desenvolvimento do artesanato podem desestruturar uma comunidade, mostra-se possível, através dos grupos observados, que as intervenções de sucesso possam contribuir, além da geração de renda e aumento da autoestima, para a criação de espaços que neutralizam as hierarquias sociais, integrando culturas distintas em um processo que promove as relações horizontais e as colaborações dialógicas entre seus atores.

## **7.2 Proposições Projetuais**

Manzini (2008, p. 76) afirma que empreendimentos como as comunidades criativas e organizações colaborativas são "sistemas sociotécnicos altamente complexos que não podem ser projetados", mas que *condições favoráveis* a seu desenvolvimento podem ser criadas. Este é o objetivo das proposições projetuais aqui desenvolvidas: facilitar ambientes e processos que possam, através da presença de designers e do contato com sua cultura, beneficiar artesãos, sua comunidade e a rede de valor em que estão inseridos.

Quadro 4 - Síntese das proposições projetuais

<b>Proposições</b>	<b>Descrição</b>
1. O designer como agente de capacitação	O designer, atuando como um agente de mudança, facilita e instiga a criação colaborativa, visando à transferência de conhecimentos da cultura do design para os artesãos, através do processo de projeto.
2. O espaço de co-design como uma experiência relacional de imersão criativa	Promove-se um espaço de co-design em que designers e artesãos atravessam juntos as fases do processo de design, desenvolvendo os artefatos e fortalecendo suas relações simultaneamente.
3. Solução habilitante: pesquisas metaprojetuais e relações interpessoais	A realização colaborativa das pesquisas metaprojetuais pode atuar como uma solução habilitante ao utilizar-se de instrumentos que permitem que as relações interpessoais sejam fortalecidas ao mesmo tempo em que são conduzidas pesquisas que alimentarão a criação.
4. Fortalecimento da rede de valor	Valorização das competências internas e fortalecimento das comunidades, através de conexões intergrupais, como uma rede ampliada de valor.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 7.2.1 O Designer como Agente de Capacitação

De forma que o design é uma disciplina favorecida pela aprendizagem teórica e prática (SCHÖN, 2000), e considerando que o contato com designers e ambientes em que a produção do artesanato com design está inserida pode promover uma expansão de conhecimentos e referenciais culturais para os artesãos, propõe-se o reposicionamento estratégico da figura do designer, intensificando o potencial de capacitação do ambiente projetual.

Pode-se contemplar o papel do designer como um agente de mudança que, através de sua presença na comunidade, facilita e instiga a criação colaborativa, e pode promover inovações em sua cultura projetual. Através de um posicionamento que contempla a capacitação dos artesãos como parte de sua atuação, o designer favorece a ampliação da percepção e visão de mundo destes indivíduos, empoderando a comunidade no processo.

Não é a primeira vez que se sugere que o designer desenvolva capacidades para além da projeção de produtos e serviços. As atribuições de designers como articuladores e facilitadores de processos de co-design já são amplamente discutidas. (MERONI, 2008; SANDERS; STAPPERS, 2008; MANZINI, 2008). Anna Meroni (2008, p. 36, tradução nossa), já comparou o papel do designer ao de um terapeuta, descrevendo sua atuação como mais do que um facilitador, orientando a sensibilidade coletiva através de sua capacidade de "imaginar e influenciar comportamentos, concebendo visões e contribuindo com seu ponto de vista e experiência profissional".

Para desempenhar o papel de agente da capacitação, o designer deve incluir o grupo no processo de projeção, revelando sua forma de resolução de problemas: o seu pensamento em design (*design thinking*) (CROSS, 2011), elucidando o que é requerido para projetar um artefato através de sua visão de mundo, e envolvendo todos os participantes no projeto, para que estes se beneficiem da experiência prática - compreendendo e inspirando-se em seu processo de criação para, posteriormente, enriquecer suas atividades profissionais. De forma a unir conhecimentos teórico e empírico, ressalta-se a importância de uma apresentação extensa do profissional e de sua cultura - compartilhando o seu conhecimento sobre o que é design e suas aplicações - para iniciar a projeção a partir de um lugar em que os atores compreendem as atribuições de todos os participantes, possibilitando a reciprocidade na compreensão de papéis, competências e saberes dentro do grupo de projeto.

Portanto, o designer atua através de múltiplos papéis, contribuindo para a produção dos artefatos, e também de forma estratégica, facilitando processos de co-design, e propondo soluções que facilitem a transferência e capacitação da cultura de pesquisa metaprojetual e de projeção para os artesãos.

Sugere-se também, visando à transferência destes saberes, a importância de que o artesão possa complementar e ampliar sua compreensão sobre a cultura do design empiricamente, através de uma ação de reconhecimento dos ambientes relativos à atuação do designer - como feiras, lojas, e espaços que promovem produtos com valor agregado, e que misturam design e artesanato. Esta ação pode ter um significado similar ao reconhecimento da cultura do artesão pelo designer; possibilitando-o explorar contextos que estimulam criativamente a projeção.

### 7.2.2 Experiência Relacional e Imersiva de Co-design

A capacitação de participantes na cultura do design é beneficiada por um espaço de co-design em que os participantes colaboram - realizando juntos todas as etapas projetuais: pesquisa, análise, criação de conceitos e desenvolvimento dos artefatos (FRANZATO, 2011). Este espaço pode ser favorecido pela imersão criativa e pela qualidade das relações interpessoais, e fertilizado para que os atores envolvidos nestes ambientes, além de co-criar, tenham suas atividades enriquecidas por esta experiência.

Considerando este espaço de co-design de forma expandida - desde o primeiro contato entre designers e artesãos até o momento de finalização da coleção, ressalta-se a necessidade de tempo hábil para o entrosamento entre participantes. Tanto o artesanato quanto as relações

interpessoais desenvolvem-se lentamente, tornando-se necessário que ocorram múltiplos encontros - antes e após a oficina de criação -, para que as relações e a produção desenvolvam-se conjuntamente.

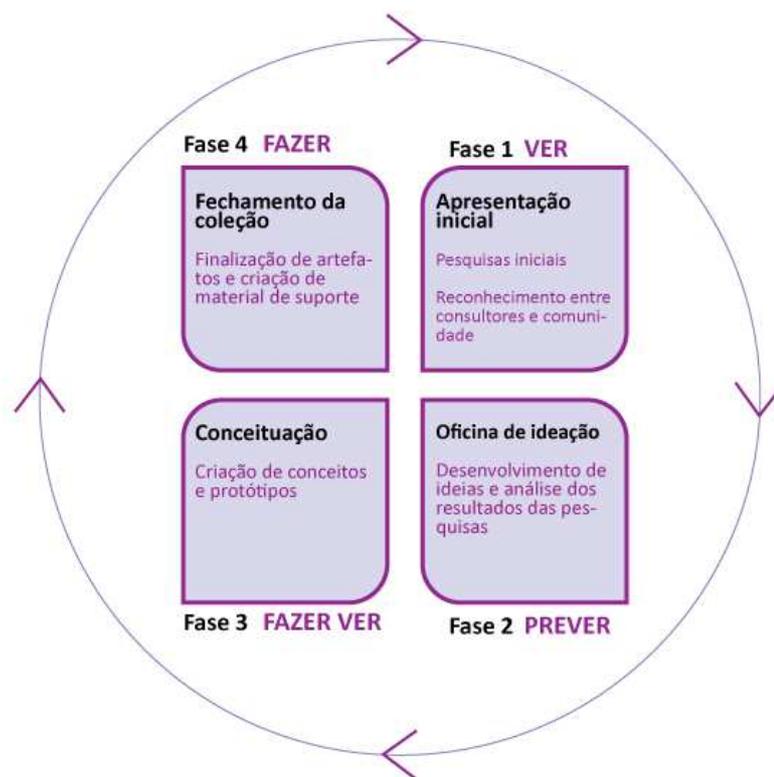
Visando inspirar um modelo de interação entre designers e artesãos, relacionam-se aqui os encontros entre os profissionais - visando o desenvolvimento de artefatos -, e as etapas de um processo de design (Figura 12). Estas etapas, assim como o processo de projeto, também correspondem às capacidades do *design thinking* de *ver*, *prever*, *fazer ver* (ZURLO, 2010) e *fazer* (FRANZATO, 2011); e instigam que artesãos, ao experienciar um processo completo de design, apropriem-se destas habilidades – ressignificando-as em sua experiência profissional:

- a) apresentação inicial: esta fase de reconhecimento entre designers e comunidade é associada às pesquisas do início do projeto, que visam alimentar o processo de criação. É uma etapa exploratória, que demanda criatividade ao olhar para um determinado contexto, e que se beneficia de instrumentos e dinâmicas de integração dos participantes. Pode-se utilizar aqui instrumentos e técnicas de facilitação, bem como o compartilhamento de histórias, o reconhecimento da produção do grupo, a compreensão das preferências e referências estilística dos participantes, e a exploração coletiva de espaços territoriais, culturais e afetivos associados ao projeto. Nesta etapa é importante priorizar a qualificação das relações interpessoais.
- b) oficina de ideação: etapa em que designers e artesãos colaboram no desenvolvimento de conceitos e também agregam ao referencial da pesquisa, através de ferramentas aplicadas de ideação. Relaciona-se à fase projetual de análise, em que os resultados da primeira etapa são analisados e transformados. São realizadas aqui as definições de temas da coleção, e inicia-se a elaboração da identidade estratégica da produção. Nesta etapa começam os experimentos com a dimensão estética dos artefatos - porém ainda em nível de ideação -, explorando os materiais e técnicas a serem utilizadas na produção;
- c) conceituação e prototipagem: relaciona-se à etapa projetual de síntese das soluções, e é a etapa em que as ideias são tangibilizadas em artefatos - através de colaborações entre designer e artesãos para transformar a produção, através da experimentação com as técnicas e matérias-primas disponíveis ao grupo. É a fase em que ocorre a materialização dos conceitos da coleção. Nesta etapa prevê-se que

as relações entre os participantes estejam fortalecidas, e que a familiaridade e o reconhecimento mútuo de suas competências favoreça um ambiente projetual com tensões diminuídas - facilitando a espontaneidade das colaborações;

- d) fechamento da coleção: nesta etapa os artefatos são finalizados e outros materiais como fotografias e catálogos são desenvolvidos. É uma fase mais prática, porém não menos criativa, e relaciona-se à etapa projetual da realização - que é relativa à implantação dos resultados projetuais.

Figura 12 - Etapas das oficinas de desenvolvimento de coleção



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Franzato (2011), Kolb (1984) e Zurlo (2010).

Enfatiza-se a importância das fases de apresentação e ideação - que são espaços reflexivos de projeção e realização de pesquisas metaprojetuais -, visando ao aprofundamento de conhecimentos e das relações interpessoais antes do desenvolvimento da produção, e requerendo, portanto, a presença de designers nas comunidades por mais tempo nestas fases.

Visto que o início de um projeto é uma fase tipicamente confusa - e que o processo de projeção e aprendizagem em design beneficia-se da criação de um mundo virtual seguro -, enfatiza-se a necessidade de estimular a qualidade das relações entre artesãos e designers. A

promoção de características como intimidade e confiança facilita a imersão no espaço de projeção e, além disso, se os participantes construírem boas relações, a continuidade do projeto será facilitada. Enfatiza-se a vantagem do desenvolvimento das relações entre designer e comunidade nas duas primeiras fases do projeto - antes do desenvolvimento da coleção -, para que no espaço da oficina, os participantes realizem a projeção dos artefatos a partir de um lugar de reconhecimento mútuo. Privilegia-se, para tanto, a utilização de instrumentos e processos que promovam a integração e o aprofundamento das relações como parte do processo de co-design.

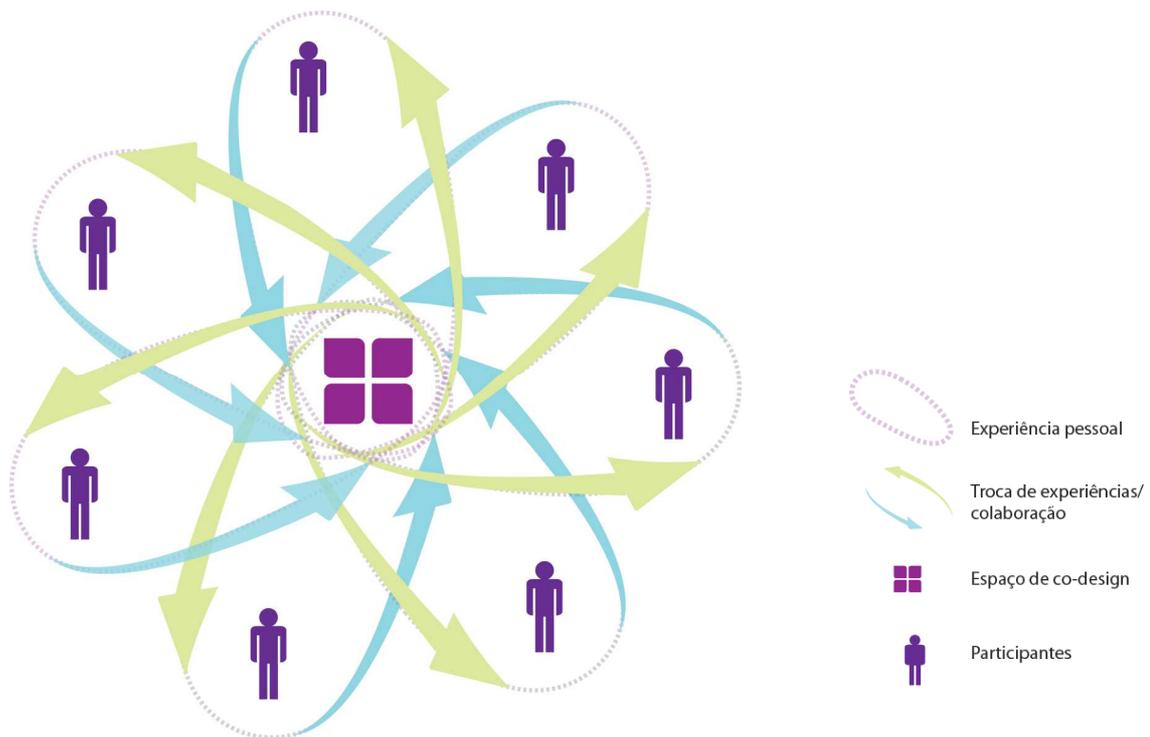
Artesãos e designers frequentemente pertencem a realidades socioculturais distintas, portanto, sugere-se que as soluções que buscam habilitar este contexto projetual devam facilitar os diálogos e a horizontalidade das interações, propiciando um espaço de convívio capaz de compensar as diferenças e favorecer a capacidade criativa dos participantes. O espaço de co-design pode beneficiar-se da utilização de ferramentas de geração de ideias que vão além dos conhecimentos e linguagens específicas de cada profissional para promover a criação colaborativa. (SANDERS; WESTERLUND, 2011). Propõe-se aqui que os instrumentos para projeção partam não somente de um espaço técnico e da prática dos participantes, mas de um lugar de afetividade - que é uma qualidade proeminente no trabalho artesanal e nas relações interpessoais. Dinâmicas de grupo, e técnicas lúdicas de integração, como os teatros, o compartilhamento de histórias, e as saídas de campo elaboradas pelos participantes, são exemplos de instrumentos que foram bem-sucedidos e auxiliaram a projeção nos estudos de caso. Além de facilitar as colaborações entre os participantes, a intimidade que tais ferramentas geram fortalece as relações interpessoais que estruturam estes projetos.

Já foi feita uma conexão prévia entre a aprendizagem experiencial (KOLB, 1984) e o processo de design. (FRANZATO, 2011). Também já se analisou aqui o processo de aprendizagem como uma experiência (BONDÍA, 2002) que, pelo deslocamento dos sujeitos de seu espaço cotidiano e pela sua inserção em um espaço *mágico*, é capaz de abri-los para conhecimentos novos, conduzindo à geração de sentido.

A presença de designers nas comunidades artesanais tem o potencial de alterar a visão de mundo dos artesãos. Tal possibilidade é facilitada por um processo imersivo, em que os participantes compartilham suas percepções e conhecimentos e, enquanto fortalecem suas relações e colaboram para a criação dos artefatos, atravessam conjuntamente os espaços de projeção e aprendizagem, voltando modificados para sua prática cotidiana. A imersão nesta vivência criativa é facilitada por dinâmicas que favorecem a qualidade das relações

interpessoais, visto que estas contribuem para a diminuição de tensões associadas ao início do projeto. A Figura 13, baseada na representação da solução de serviços nas comunidades criativas, de Cipolla (2008), em que os participantes se organizam para colaborar na produção de valor, e no processo de projeção (FRANZATO, 2011) e aprendizagem (KOLB, 1984), representa uma experiência relacional e imersiva de co-design, em que os participantes atravessam conjuntamente o processo de projeto (quadrante) - participando coletivamente das dinâmicas de projeção. As flechas que entram e saem do quadrante representam a experiência pessoal de cada participante que, compartilhando seus saberes e participando da experiência de co-design, é afetado por esta, e retorna modificado à sua subjetividade e prática profissional.

Figura 13 - Experiência relacional de imersão co-criativa



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cipolla (2008).

### 7.2.3 Solução Habilitante: Pesquisas Metaprojetuais e Relações Interpessoais

A pesquisa metaprojetual é uma das atividades mais importantes do trabalho de um designer estratégico, pois instiga um processo reflexivo que alimenta a geração de ideias e a projeção de significados, valorizando o contexto ao qual o projeto se refere. Considera-se essencial, ao promover um ambiente de capacitação e de co-design, que esta pesquisa ocorra em nível transdisciplinar e envolva todos os participantes do processo, pois a introjeção dos

conhecimentos em design é facilitada se sua prática é experienciada pelos artesãos - especialmente visto que o processo criativo não pode ser ensinado (Schön, 2000), mas é beneficiado pela aprendizagem através do *fazer*. Sugere-se, portanto, a execução colaborativa das pesquisas contextuais e não contextuais, através do envolvimento de todos os atores envolvidos na projeção.

O metaprojeto prevê a realização de pesquisas e a utilização de instrumentos para facilitar o processo de projeção. O designer, neste contexto, é responsável por manejar estes recursos, conduzindo o grupo desde a ideação inicial até o resultado final do projeto. Percebeu-se, através das análises dos estudos de caso, que dinâmicas como as técnicas lúdicas de integração carregam em si o potencial de combinar as pesquisas metaprojetuais com o desenvolvimento das relações interpessoais, atuando como uma solução que habilita o espaço relacional de co-criação do grupo e, ao mesmo tempo, capacita os artesãos na realização de pesquisas para o projeto. Estas dinâmicas de integração valorizam a história pessoal dos artesãos e alimentam o projeto simultaneamente, desenvolvendo espaços de convívio que geram intimidade entre os participantes e fortalecem o tecido social do grupo.

Além disso, as interações possibilitadas pela execução colaborativa das pesquisas metaprojetuais são compatíveis com a horizontalidade requerida para este espaço: tanto artesãos quanto designers podem contribuir para o âmbito projetual através do compartilhamento de suas vivências, especialmente visto que os artesãos são especialistas em seu contexto de origem - que será traduzido como valor agregado na produção. As descrições de uma localidade, o relato de histórias e tradições, a exploração dos espaços geográficos, culturais e afetivos, e a experiência subjetiva de cada participante podem ser compartilhados e alimentar, ao mesmo tempo, as pesquisas metaprojetuais e as relações interpessoais. Além disso, o acompanhamento da transformação destas pesquisas, saberes e experiências, em resultados projetuais - que contribuem para a constituição e valorização da identidade estratégica associada ao grupo -, pode gerar uma maior compreensão para os artesãos de como utilizar tais pesquisas para alimentar suas criações e processo de projeção futuros.

#### 7.2.4 Fortalecimento da Rede de Valor

Visando à autogestão do grupo, torna-se importante fortalecer sua estrutura - seus indivíduos, processos e qualidade de colaborações -, para que a resolução de seus problemas não seja dependente de dinâmicas de *cima para baixo* - ou seja, vinculada à atuação de instituições e consultores externos.

Sugere-se, visando estender os benefícios das consultorias, e como medida complementar à presença de designers, a valorização das competências internas dos grupos e o fortalecimento de sua rede de valor a partir de dinâmicas horizontais; ou seja, através da interação e colaboração com outros grupos produtores de artesanato.

É importante promover as conexões de artesãos como uma rede ampliada de valor, através da colaboração entre grupos artesanais que pertencem à mesma localidade, possuem o mesmo público-alvo, e participam de feiras e espaços similares de comercialização de produtos. Da mesma forma que os indivíduos beneficiam-se pelo trabalho em grupo, saindo do isolamento e alcançando maior visibilidade através de uma identidade comum de projeto (DE GIORGI; GERMAK, 2008), a união intergrupar pode contribuir para a maior valorização de uma região geográfica, uma maior visibilidade mercadológica, e possibilitar que, através de sua colaboração, os grupos possam compartilhar espaços comerciais, viabilizando financeiramente sua participação em eventos como feiras de design, por exemplo. A estratégia de conexão entre grupos, como ocorreu com Bichos e Redeiras, pode também valorizar suas competências e lideranças internas, compensando por deficiências organizacionais que algum grupo possa ter, ampliando seus recursos de forma horizontal, e permitindo que os grupos atuem como referências entre si.

Sugere-se, para tanto, promover espaços de convívio intergrupais. Estes podem ser previstos desde o início das ações de desenvolvimento do artesanato, e organizados e facilitados primeiramente através da ação de um consultor, gerando estratégias de colaboração junto aos grupos, até que seus vínculos estejam consolidados. Da mesma forma que os espaços de projeção beneficiam-se de instrumentos e técnicas que qualificam as relações entre os participantes, propõe-se a promoção do compartilhamento de experiências, da apresentação dos processos de criação, e da produção de cada grupo, em dinâmicas que podem utilizar-se - da mesma forma que os espaços de projeção de coleções -, de instrumentos e técnicas que qualifiquem as relações interpessoais, incentivando os indivíduos a compartilhar suas experiências. Desta forma, os aprendizados que ocorrerem em um grupo podem difundir-se e beneficiar a outros indivíduos e comunidades; e os artesãos, por sua vez, podem também tornar-se facilitadores de processos criativos.

Estes espaços de convívio podem propiciar o debate de temáticas relevantes à prática da atividade artesanal, favorecendo sua articulação não somente comercial e projetual, mas também política. Mascêne (2014) afirma que uma "[...] formação política pode começar a ser construída se levarmos os artesãos a discutirem sobre questões inerentes a leis e política. É necessário que o artesão tenha dentro de si a consciência de que ele é um cidadão e deve lutar

pelos seus direitos". Este espaço, a partir de reflexões sobre a coletividade, pode tratar de temas como a construção de cidadania através de questões práticas como, por exemplo, a formalização da atividade artesanal.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, investigou-se como a cultura do design pode contribuir para o desenvolvimento das comunidades artesanais e para sua autonomia em relação à necessidade de intervenções de consultores e instituições externas, objetivando a proposição de caminhos estratégicos que qualificam a atuação do designer junto aos artesãos.

Compreendeu-se que tais comunidades são beneficiadas pela formulação de identidades estratégicas - que representam sua cultura, história e território como valor agregado na produção -, e pelo reposicionamento desta produção no mercado consumidor. Analisou-se a intervenção do designer, ao transformar esta produção, como a introdução de um discurso que, apesar de poder ser vista como uma imposição de poder simbólico (BOURDIEU, 1998), pode ser também descrita como uma ferramenta de transferência de capital simbólico, que confere aos artesãos acesso a linguagens que os permitem transitar por diferentes espaços sociais, e dialogar com mercados em que sua produção está inserida.

Para tanto, reconheceu-se a possibilidade de aproximar, através de suas similaridades, as disciplinas do design e artesanato, classificando ambas como disciplinas projetuais criativas, que se beneficiam da aprendizagem experiencial, através da interação dialógica durante a projeção de artefatos, e compreendendo que os ambientes de co-design podem ser ativados como espaços de transferência de conhecimentos da cultura projetual, e beneficiar-se das práticas reflexivas associadas ao metaprojeto.

Analisaram-se, também, organizações colaborativas e empreendimentos de base comunitária, buscando compreender o potencial de comunidades solucionarem seus próprios problemas através da colaboração comunitária. Compreendeu-se que o grau de motivação e a qualidade das relações interpessoais são diferenciais que contribuem para torná-las passíveis de gerar inovações, transformando o contexto em que estão inseridas.

A partir da metodologia aqui proposta - através da realização das pesquisas com três comunidades artesanais -, pôde-se realizar uma análise da trajetória e desenvolvimento destes grupos, fundamentando a geração das proposições a partir de sua aplicabilidade nos três contextos, e prevendo sua difusão para âmbitos similares.

Compreendeu-se que os espaços de criação dos artefatos apresentam tensões, intensificadas no início do projeto, causadas pelas distâncias sociais e culturais, e pela falta de intimidade entre os participantes. Percebeu-se também que estas dificuldades podem ser atenuadas, através de dinâmicas que favoreçam o entrosamento entre artesãos e designers,

propiciando a qualidade dialógica das interações, e a intimidade e confiança necessárias para que a colaboração entre os participantes seja facilitada nestes espaços de projeção.

Confirmou-se a importância, visando à autonomia e esclarecimento da comunidade artesanal, de que seus integrantes participem ativamente de todo o processo de projeção do designer, presenciando suas escolhas projetuais e sua forma de pensar para resolver problemas. A participação dos artesãos na projeção também contribui para que estes se percebam como responsáveis e co-autores das soluções geradas. Através do seu envolvimento na criação, percebeu-se que artesãos podem apropriar-se desta cultura de projeção, possibilitando-os a criar artefatos com a mesma linguagem das coleções, sem a presença de designers - gerando novidades entre as oficinas de desenvolvimento de coleções, passíveis de suprir as demandas de atualização do mercado. Além disso, pode ocorrer também a apropriação da prática das pesquisas a nível metaprojetual, estabelecendo uma dimensão reflexiva no processo de criação destes profissionais, contribuindo para que estes compreendam como reconhecer e projetar valor, através de identidades estratégicas associadas à produção.

Para que ocorra esta apropriação cultural, também se percebeu a vantagem do artesão vivenciar espaços em que o designer é nativo, como as feiras e lojas de design em que a produção do grupo é comercializada. Da mesma forma que é fundamental que o designer faça um extenso reconhecimento da comunidade, sua história e cultura para o desenvolvimento da coleção, julgou-se necessário que artesãos também compreendam o papel do designer, os benefícios da sua presença, e possam utilizar-se da cultura de projeto para agregar valor à sua atividade.

Percebeu-se que a participação na projeção, o grau de motivação dos participantes, a qualidade de suas relações e colaborações, e um maior grau de autonomia na trajetória do grupo estão correlacionados, e se beneficiam mutuamente. Notou-se, através das observações dos grupos, a vantagem de integrar a criação dos artefatos às dinâmicas de integração dos participantes, favorecendo as relações interpessoais, e promovendo um ambiente condutivo a experiências capazes de transformar a subjetividade dos artesãos.

Também foi percebido como uma necessidade para os grupos em busca de autonomia de funcionamento, que estes introjetem as competências dos consultores externos. Percebeu-se que a presença de indivíduos motivados, com capacidade de resolver os problemas do grupo para além do artesanato - geralmente reconhecidos como lideranças - atuam como diferenciais de sucesso na sua trajetória e fortalecimento dos grupos. Percebeu-se a

possibilidade dos grupos fortalecerem sua estrutura e competências internas a partir de colaborações com outros grupos com similares atividades e região geográfica.

A partir destas constatações, foram concebidas proposições projetuais que visam a maior autonomia da comunidade. Propôs-se ampliar o papel do designer, reposicionando-o estrategicamente para que sua atuação seja capacitadora; ou seja, ativando os espaços de interação criativa para que a transferência de conhecimentos da cultura do design seja facilitada.

Para tanto, propôs-se também uma qualificação do espaço de co-design, promovendo um ambiente que assuma características de um *mundo virtual seguro*, e facilite a imersão de todos os participantes em um processo colaborativo de criação de artefatos, em que o designer compartilha os seus caminhos projetuais de resolução de problemas, e que os artesãos envolvem-se em todas as etapas da projeção.

Mostrou-se necessário, visando possibilitar a capacitação dos artesãos, que as oficinas de criação de artefatos sejam verdadeiramente espaços de criação colaborativa, e que as interações que ocorrem entre os artesãos e designers reflitam todas as etapas do processo de projeção. Por isso fez-se um paralelo entre a dinâmica de uma oficina de desenvolvimento de coleção e um processo de projeto de design, enfatizando a execução colaborativa das etapas metaprojetuais, em que a prática reflexiva que conduz à geração de sentido é intensificada.

Ressaltou-se a necessidade, para qualificar este espaço de co-design, de que as relações entre os participantes e a projeção de artefatos sejam desenvolvidas simultaneamente, especialmente visto que o início das relações entre designers e artesãos é o momento mais passível de apresentar tensões. As ferramentas e instrumentos que visam à habilitação deste contexto projetual podem ocupar-se de aprofundar as relações e gerar substratos para a projeção - através, por exemplo, de dinâmicas de grupo, a partir de técnicas de integração como dinâmicas cênicas, compartilhamento de histórias, e a exploração de espaços territoriais e emocionais da comunidade -, auxiliando a integração dos participantes e contribuindo para o fortalecimento do tecido social do grupo. Portanto, propôs-se, como solução habilitante, combinar a realização colaborativa de pesquisas metaprojetuais com o desenvolvimento das relações entre os participantes; especialmente, visto que o artesão é um especialista no seu contexto cultural, que será traduzido como valor agregado na produção. Esta prática promove a horizontalidade das relações e a valorização da história pessoal e cultural do artesão, além de envolver os participantes nas pesquisas e práticas reflexivas, que darão origem aos conceitos das coleções.

Sugeriu-se, além disso, que se estimule que a rede de valor do grupo seja estendida e incorpore outros grupos para que, de forma horizontal, estes possam fortalecer-se mutuamente, agindo como referência e colaborando uns com os outros, para assim garantir e ampliar sua atuação em espaços comerciais, projetuais e também políticos.

O designer, ao intensificar sua interação com a comunidade - através do compartilhamento integral do seu processo criativo -, também se beneficiará, pois compreenderá melhor o contexto histórico e sociocultural da comunidade, garantindo a maior colaboração dos artesãos na concepção dos artefatos, e agregando substratos para a projeção de estratégias e produtos que gerem retorno à comunidade. Além disso, a qualidade das relações com os artesãos também é percebida como valor e reconhecimento pelos designers.

Acredita-se que propostas geradas aqui atingiram o objetivo de qualificar a interação dos designers; porém estas não excluem a necessidade da presença dos designers - o que pode requerer investimentos que estão além da renda da comunidade. Ressalta-se a necessidade, para complementação desta proposta de interação, de programas de subsídios parciais dos honorários dos designers<sup>1</sup>.

Além disso, destaca-se a necessidade de trabalhar outros processos desta rede de valor para que a intervenção do designer obtenha êxito, como as consultorias em áreas como gestão, empreendedorismo e precificação. É fundamental que o designer consiga também manejar o número de participantes das oficinas, que estes estejam habilitados na realização de atividades artesanais, e que haja tempo disponível para interagir com o grupo em um processo completo de co-design.

Embora este modelo necessite que designers passem mais tempo com a comunidade, requerendo em contrapartida mais investimentos iniciais pelas instituições patrocinadoras, estes se justificam por representar um investimento na continuidade do projeto, no fortalecimento do grupo e na facilitação da transferência dos conhecimentos dos consultores, contribuindo para que o grupo necessite de menos financiamentos futuros.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se que, embora o designer possa compartilhar seu conhecimento, este possivelmente não será absorvido por todos os integrantes do grupo. Há uma gama de perfis de participantes em cada intervenção, e muitas vezes há limitações que vem de uma estrutura social comprometida, que são profundas demais para lidar em tais intervenções. Ações como a promoção da educação básica, e da inclusão digital - necessária

---

<sup>1</sup> Uma possibilidade de tal auxílio foi mencionada durante as entrevistas, como a possibilidade da habilitação do programa SEBRAETEC, do SEBRAE, para artesãos. O programa visa promover o acesso à inovação para pequenos negócios, subsidiando até 80% das consultorias em sete áreas de atuação - sendo uma delas o design.

para os processos de comercialização na atualidade -, são temáticas demasiado amplas e complexas para serem tratadas pelas proposições desta pesquisa.

Apesar disto, é importante que o posicionamento do designer, vindo através de uma intervenção que busca a "melhoria do nível cultural, profissional, social e econômico do artesão brasileiro" (BRASIL, 2012, p. 9), represente o seu intuito fundamental, e parta de um lugar que busca agregar, educar e empoderar, e não de uma postura de imposição de conhecimentos que faça não mais do que replicar as distâncias sociais que se busca atenuar.

A participação dos artesãos nos espaços de co-design pode atuar simbolicamente como um processo de inclusão, mesmo que seja relacionado somente à projeção de artefatos. O acesso do grupo ao pensamento de design - que é uma forma de pensar e agir que visa à busca de soluções -, e à cultura metaprojetual - que confere dimensão reflexiva às ações e escolhas projetuais -, podem contribuir para os processos de resolução de problemas da comunidade para além da projeção de artefatos, inspirando a atitude empreendedora e a participação em outras esferas sociais e cívicas.

Em todas as comunidades investigadas, o artesanato é visto como um bom complemento de renda, mas que é geralmente insuficiente para ser a única fonte de renda de uma família. Este fato relaciona-se à atividade não ser amplamente valorizada no mercado consumidor. Embora isto não favoreça a promoção do artesanato como uma fonte de renda segura, percebeu-se que o retorno financeiro, embora seja imprescindível para o artesão, não é a única dimensão de geração de valor da atividade. O retorno afetivo, o apreço pelo trabalho, e os espaços de colaboração e socialização gerados pela atividade, são qualidades subjetivas que contribuem para a qualidade de vida destes profissionais, que através de sua atividade também contribuem para a transformação do imaginário da coletividade, valorizando sua cultura e território de origem, e a si próprios no processo.

Visto que esta pesquisa foi conduzida em caráter exploratório, ressalta-se que a temática não foi esgotada, e gerou caminhos para pesquisas futuras, que envolvem a habilitação do fortalecimento da rede de valor dos grupos, e o desenvolvimento de uma gama de instrumentos e técnicas de projeção que promovam o desenvolvimento das relações interpessoais e simultaneamente alimentem as pesquisas para o projeto. Sugere-se, como uma sequência investigativa, a execução das proposições projetuais aqui elaboradas, a partir de uma pesquisa-ação, observando sua implantação e modificando-as enquanto o processo de projeção acontece, visando ao aprimoramento de tais metodologias.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 81, n. 81, p. 121-141, 2006. Disponível em: < [http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81\\_06.pdf](http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81_06.pdf)>. Acesso em: 4 ago. 2014.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: ArtMed, 2010.
- BAPTISTA, Eduardo. Empreendimentos de base comunitária, inovação social e novos negócios. In: BARTHOLO, R.; CIPOLLA, C. (Org.). **Inovação social e sustentabilidade: desenvolvimento local, empreendedorismo e design**. Rio de Janeiro: E-papers, 2012. p. 195-209.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.
- BENTZ, Ione. Inovação cultural: conceituação e processualidade. Em busca de caminhos. In: PARODE, Fábio; BENTZ, Ione (Org.). **Ensaio de inovação cultural**. Porto Alegre: Entremeios, 2012. p. 15-35.
- BICHOS DO MAR DE DENTRO. **Associação**. Pelotas, 2014a. Disponível em: <<http://www.bichosmardedentro.com.br/Associacao>>. Acesso em: 3 nov. 2014.
- BICHOS DO MAR DE DENTRO. **Empresa**. Pelotas, 2014b. Disponível em: <<http://www.bichosmardedentro.com.br/empresa>>. Acesso em: 3 nov. 2014.
- BICHOS DO MAR DE DENTRO. Pelotas, 2014c. Disponível em: <<http://www.bichosmardedentro.com.br>>. Acesso em: 3 nov. 2014.
- BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Design: como prática de projeto**. São Paulo: Blucher, 2012.
- BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BORGES, Adélia. **Design + artesanato: o caminho brasileiro**. São Paulo: Terceiro Nome, 2011.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Programa do Artesanato Brasileiro. **Bases conceituais do artesanato brasileiro**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: < [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1347644592.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1347644592.pdf) >. Acesso em: 02 out. 2014.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **FAQs - Desenvolvimento Rural - Produtos da Sociobiodiversidade**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/perguntas-frequentes?catid=17>>. Acesso em: 05 dez. 2014.

BONDÍA, Jorge Larrosa. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira da Educação**, Rio de Janeiro, n. 19, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/rbedu/n19/n19a03.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2014.

BUENO, Ricardo. **Mãos, meninas, mulheres: a cultura como ferramenta de inclusão social**. Porto Alegre: Quatro Projetos, 2011.

CANOAS. Prefeitura Municipal. **Maca apresenta projeto Canoas Movimento Urbano**. Canoas, 6 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.canoas.rs.gov.br/site/noticia/visualizar/id/4569>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

CARDOSO, Ricardo. **Uma introdução à história do design**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2008.

[CASTELLS, Manuel. O poder da identidade. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 2.](#)  
[. Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2002.](#)

CASTORIADIS, Cornélius. **A instituição imaginária da sociedade**. Tradução: Guy Reynand. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p. 15-56.

[CERTEAU, Michel de. A invenção do cotidiano. Petrópolis: Vozes, 1994.](#)

CERVINI, Anália; KAYSER, Juan. **Identidad estratégica: alternativas locales en mercados globales**. Buenos Aires: IMDI, 2004. Disponível em: <[http://www.pucesi.edu.ec/disen/files/identidad\\_estrategica.pdf](http://www.pucesi.edu.ec/disen/files/identidad_estrategica.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2013.

CIPOLLA, Carla. Sustainable freedoms, dialogical capabilities and design. In: SALMI, Eija; NUSIONWI, Lotta (Ed.). **Cumulus working papers**. Nantes. Helsinki: University of art and Design Helsinki. 2006.

\_\_\_\_\_. Creative communities as “relational” innovations: a service design approach. In: MANZINI, E.; JÉGOU, F. (Ed.), **Collaborative services: social innovation and design for sustainability**. Milão, Edizioni POLI.design, 2008. Disponível em: <<http://www.sustainable-everyday-project.net/blog/library-collaborative-services/>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Relational services: service design fostering sustainability and new welfare models. In: International Symposium on Sustainable Design (II SSD), 2., 2009, São Paulo. **Proceedings...** São Paulo: Network on Sustainable Design - RBDS, 2009.

\_\_\_\_\_; BARTHOLO, Roberto, Social innovations in Brazil: identifying relational qualities as a strategy to achieve sustainable results. In: CONFERENCE OF THE SUSTAINABLE CONSUMPTION RESEARCH EXCHANGE (SCORE!) NETWORK, Wuppertal, Alemanha. 2006. **Sustainable consumption and production: opportunities and challenges**. Disponível em: <[http://www.score-network.org/files/1223\\_SCORE-Launch-Conf\\_Proceedings-Refereed-Papers-II\\_Post-Conf.pdf](http://www.score-network.org/files/1223_SCORE-Launch-Conf_Proceedings-Refereed-Papers-II_Post-Conf.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2014.

\_\_\_\_\_; MANZINI, Ezio. Relational services. **Knowledge, Technology & Policy**, [S.l.], v. 22. p. 45-50, 2009.

COSTA, Janete. [Entrevista] [8 ago. 2008]. In: DOUEK, Daniel; AZEVEDO, Lígia (Org.), **EntreVistas: design + artesanato**. São Paulo: A Casa Museu do Objeto Brasileiro, 2010. v.1

CROSS, Nigel. Understanding Design Cognition. In: CROSS, Nigel. **Designerly ways of knowing**. Basel: Birkhäuser. 2007. pp. 99-103.

\_\_\_\_\_. **Design thinking: understanding how designers think and work**. New York / Oxford: Berg. 2011.

CROSS, N.; DORST, K. Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution. **Design Studies**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 425-437, Sept. 2001,. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X\(01\)00009-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6)>. Acesso em: 30 mar. 2013.

CUNHA, Aline Moraes. **O artesanato, suas estratégias de comercialização e constituição enquanto produto turístico da agricultura familiar em Pelotas, Pedras Altas e Jaguarão – RS** : os casos do ladrilhã e das redeiras. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Rural – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. 170 p.

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino industrial-manufatureiro no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n.14, p. 89-107, 2000.

DE GIORGI, Claudia; GERMAK, Claudio. **MANUfatto: artigianato comunità design**. Milão: Silvana Editoriale Spa, 2008.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007. p. 57-121.

EMATER. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/>>. Acesso em: 10 out. 2014.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. Organização: Rafael Cardoso. Tradução: Raquel Abi-Sâmara. São Paulo, SP: Cosac Naify, 2007.

FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo *design*: um modelo teórico. **REDIGE**, Rio de Janeiro, v. 2, n.1, p. 50-62, 2011. Disponível em: <<http://www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/issue/view/3>>. Acesso em: 21 jun 2013.

\_\_\_\_\_; CELASCHI, Flaviano. Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a

inovação das organizações. In: P&D DESIGN - CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 10., 2012, São Luís. **Anais...** São Luís: EDUFMA, 2012. p. 1-14. Disponível em: <[http://www.academia.edu/2510981/Processo\\_de\\_metaprojeto\\_para\\_o\\_desenvolvimento\\_estrategico\\_e\\_a\\_inovacao\\_das\\_organizacoes](http://www.academia.edu/2510981/Processo_de_metaprojeto_para_o_desenvolvimento_estrategico_e_a_inovacao_das_organizacoes)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, Ana Luiza. Design + Artesanato In: ENGLER, Rita de Castro (Org.). **Design participativo**: uma experiência no Vale do Jequitinhonha. Belo Horizonte: EduEMG, 2010.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

\_\_\_\_\_. **O saber local**: novos ensaios em antropologia interpretativa. Tradução de Vera Joscelyne. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN - ICSID. **Definition of design**. [S.l.], 2013. Disponível em: <[icsid.org/about/about/articles31.htm](http://icsid.org/about/about/articles31.htm)> Acesso em: 05 abr. 2013.

JAKOB, Doreen. Crafting your way out of the recession? New craft entrepreneurs and the global economic downturn, **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, Oxford, v. 6, n. 1, p. 127–140, 2013. Disponível em: <<http://cjres.oxfordjournals.org/content/6/1/127>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

JÉGOU, François; MANZINI, Ézio. Introduction. In: JÉGOU, François; MANZINI, Ézio, **Collaborative services**: social innovation and design for sustainability. Milão: POLI.design, 2008. p. 25.

KOLB, David A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New York: Prentice-Hall, 1984.

KUBRUSLY, Maria Emília; IMBROISI, Renato. **Desenho de fibra**: artesanato têxtil no Brasil. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2011.

KRUCKEN, Lia. **Design e território**: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

LEON, Ethel. Design e artesanato: relações delicadas. **Revista D'ART**, São Paulo, n. 12, 2005. Disponível em: <[http://www.centrocultural.sp.gov.br/revista\\_dart/](http://www.centrocultural.sp.gov.br/revista_dart/)>. Acesso em: 9 jul. 2012.

LEVINE, Faythe; HEIMERL, Cortney. **Handmade nation**: the rise of DIY, art, craft, and design. New York: Princeton Architectural Press, 2008.

LUCKMAN, Susan. The Aura of the analogue in a digital age: women's crafts, creative markets and home-based labour after Etsy. **Cultural Studies Review**, Chicago, v. 19, n. 1, p. 249–70, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5130/csr.v19i1.2585>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

MAGALHÃES, Aloísio. **E triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Brasília, DF: Fundação Nacional Pró-Memória, 1985.

MANZINI, Ézio. **Enabling solutions and sustainability**: introductory notes. Sydney: Ecodesign Foundation, 2004. Disponível em: <<http://www.changedesign.org/Students/Changes/Enabling/Index.htm>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

\_\_\_\_\_. Metaprojeto hoje: guia para uma fase de transição. In: MORAES, Dijon. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blücher, 2010. p. IX-XIII.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela (Ed.). **Design for services**. Farnham: Gower, 2011. p. 1-6.

\_\_\_\_\_. Design for social innovation vs. social design. DESIS Network. 8 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.desis-network.org/content/design-social-innovation-vs-social-design>>. Acesso em: 12 out. 2014.

MASCÊNE, Durcelice Candida. **[Entrevista]** [12 fev. 2014]. Entrevistador: Ivan Vieira. São Paulo: A Casa Museu do Objeto Brasileiro, 12 fev. 2014. Disponível em: <[http://www.acasa.org.br/biblioteca\\_texto.php?id=489](http://www.acasa.org.br/biblioteca_texto.php?id=489)>. Acesso em: 6 nov. 2014.

MATIZES DUMONT. Pirapora, 2014. Disponível em: <[https://www.facebook.com/pages/Matizes-Dumont/309842809129076?sk=info&tab=page\\_info](https://www.facebook.com/pages/Matizes-Dumont/309842809129076?sk=info&tab=page_info)>. Acesso em: 29 nov. 2014).

MERONI, Anna. Designing for social innovation: The project “Feeding Milano. Energy for change”. In: BARTOLO, R., CIPOLLA, C. **Inovação social e sustentabilidade**. Desenvolvimento local, empreendedorismo e design. Rio de Janeiro: E-papers, p. 155-174.

\_\_\_\_\_. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 31-38, Dec 1, 2008.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: **Creative communities**: people inventing sustainable ways of living. Milão: Edizioni Polidesign, 2007. p. 13-15. Disponível em: <[http://www.sustainable-everyday.net/main/?page\\_id=37](http://www.sustainable-everyday.net/main/?page_id=37)>. Acesso em: 10 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Food de-intermediation: Strategic design for the creation of transparent food networks. In: SALMI, Eija; ANUSIONWI, Lotta (Ed.). **Cumulus working papers**. Nantes. Helsinki: University of art and Design Helsinki. 2006.

MERONI, Anna; JÉGOU, François. An ethnographic designer view. In: MERONI, Anna (Ed.). **Creative communities**: people inventing sustainable ways of living. Milão: Edizioni Polidesign, 2007. p. 13-15. Disponível em: <[http://www.sustainable-everyday.net/main/?page\\_id=37](http://www.sustainable-everyday.net/main/?page_id=37)>. Acesso em: 10 mar. 2013.

MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela. A new discipline. In: MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela (Ed.). **Design for services**. Farnham: Gower, 2011. P. 9-33.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAES, Dijon. **Análise do design brasileiro**: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

\_\_\_\_\_. Design e complexidade. In: MORAES, D.; KRUCKEN, L. (Org.). **Caderno de Estudos Avançados em Design – Transversalidade**, Belo Horizonte, 2008. p. 7-22. Disponível em: <[http://www.tcdesign.uemg.br/pdf/Transversalidade\\_completo.pdf](http://www.tcdesign.uemg.br/pdf/Transversalidade_completo.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Introdução. In: KRUCKEN, Lia. **Design e território**: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

\_\_\_\_\_. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blücher, 2010.

MOVIMENTO AÇÃO POR CANOAS (MACA). Canoas, 2014. Disponível em: <<http://www.macacanoas.com.br/institucional/o-maca>>. Acesso em: 20 set. 2014.

PAZ, Octávio. **O uso e a contemplação**. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.casajungearte.com.br/atelier%20de%20ceramica/Microsoft%20Word%20-%20texto%20de%20Otavio%20Paz.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2012.

SABOURIN, Eric. Reciprocidade e análise de políticas públicas rurais no Brasil. **Ruris**, Campinas, v. 6, n. 2, set. 2012.

SANDERS, Elizabeth B. N. Design research in 2006. **Design Research Quarterly**, [S.l.], v. 1, n. 1, p.1-8. set. 2006.

SANDERS, Elizabeth B. N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, [S.l.], v. 4, n. 1, 2008.

SANDERS, Elizabeth B. N.; WESTERLUND, Bo. Experiencing, exploring and experimenting in and with co-design spaces. In: NORDIC DESIGN RESEARCH CONFERENCE, 2011, Helsinki. **Proceedings...** Helsinki, 2011. Disponível em: <[http://www.nordes.org/opj/index.php/n13\\_article/viewFile/110/94](http://www.nordes.org/opj/index.php/n13_article/viewFile/110/94)>. Acesso em: 13 dez. 2014.

SAPIEZINSKAS, Aline. Como se constrói um artesão – negociações de significado e uma "cara nova" para as "coisas da vovó". **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 18, n. 38, p. 133-158, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832012000200006>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

SCHÖN, Donald A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SEBRAE. **Termo de referência atuação do sistema SEBRAE no artesanato**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4762969DAC2E2FBC8325770E005416FC/\\$File/NT00043F22.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4762969DAC2E2FBC8325770E005416FC/$File/NT00043F22.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2014.

SEBRAE. **Como montar um escritório de consultoria**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-escri%C3%B3rio-de-consultoria>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SEBRAE. **Boletim Inovação do Artesanato**, Brasília, DF, 2014a. Disponível em: <[http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/1BT\\_Artesanato\\_Junho\\_Inovacoes.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/1BT_Artesanato_Junho_Inovacoes.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2014.

SEBRAE. **Como montar uma loja de artesanato**. Ideias de negócios. Brasília, DF, 2014b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-artesanato>>. Acesso em: 02 nov 2014.

SENNETT, Richard. **The Craftsman**. New Haven & London: Yale University Press, 2008.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. 3. ed. New York: Teachers College, 2006.

SIMON, Herbert A. **As ciências do artificial**. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

THACKARA, John. **Plano B**: o design e as alternativas viáveis em um mundo complexo. São Paulo: Saraiva, 2008.

WINHALL, Jennie. Case study 11: designing the next generation of public services. In: MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela (Ed.). **Design for services**. Farnham: Gower, 2011. p 131-138.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZURLO, Francesco. **Design strategico**. In: XXI SECOLO. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.