



**DESIGN E ARTESANATO: PRÁTICAS SOCIAIS E TECNOLOGIA GERENCIAIS NA  
CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CENTRO DE ARTESANATO WILSON  
CAMPOS JUNIOR, CABO DE SANTO AGOSTINHO - PERNAMBUCO**

Ana Maria Queiroz de Andrade  
Universidade Federal de Pernambuco  
Anamariadeandrade@gmail.com

Virginia Pereira Cavalcanti  
Universidade Federal de Pernambuco  
Cavalcanti.virginia@gmail.com

Tibério Cesar Tabosa  
Laboratório de Design O Imaginário da UFPE  
ttabosa@hotmail.com

Germannya D’Garcia  
Universidade Federal de Pernambuco  
germannyadgarcia@gmail.com

---

**Resumo:** O artigo descreve as tecnologias gerenciais e práticas sociais empregadas para construção de um modelo de gestão para o Centro de Artesanato Wilson Campos Júnior, Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco, durante a implementação do projeto “Cerâmica Artesanal do Cabo de Santo Agostinho”, patrocinado pelo Programa Petrobrás Desenvolvimento e Cidadania entre os anos de 2012 e 2014. O estudo de caso tomou como fundamentos teóricos a abordagem de desenvolvimento econômico e design e como praxis o Modelo de intervenção de design no artesanato desenvolvido e testado pelo Laboratório de Design O Imaginário da UFPE. Tendo a Fundação de Apoio a UFPE/ FADE como responsável pela gestão do contrato de patrocínio, a pesquisa em gestão e design encontrou nas práticas sociais argumentos que conciliam desenvolvimento e sustentabilidade e inspiram a atuação de designers junto a comunidades produtoras de artesanato no país.

**Palavras-chave:** modelo de gestão, artesanato, design.

**Abstract:** *The article describes the management technologies and social practices used to build a management model for the Craft Centre Wilson Campos Junior, Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco, during the implementation of the project "Cabo de Santo Agostinho's Craft Ceramics" sponsored by Petrobras - Desenvolvimento e Cidadania program between the years of 2012 and 2014. The case study took as theoretical foundations the economic development approach and design, and as praxis the design*

*intervention model in handicrafts, developed and tested by the UFPE's design laboratory O Imaginário. Having the Fundação de apoio a UFPE / FADE as responsible for the sponsorship contract management, the research in management and design found in social practices arguments that combine development and sustainability and inspire the work of designers with the producing communities of crafts in the country.*

**Keywords:** Management model, handicrafts, design.

## 1. INTRODUÇÃO

Design e desenvolvimento tem motivado discussões entre autores como Papanek, Bonsiepe, Manzini e Margolin dentre outros, sobre políticas de desenvolvimento econômico e design. Se por um lado o modelo expansionista de desenvolvimento econômico argumenta a pesquisa e desenvolvimento de produtos justificados pela busca de uma vida melhor, por outro, o modelo sustentável enfatiza o compartilhamento de produtos por meio de serviços e consequentemente redução do consumo. Entre as opções de diminuir radicalmente o consumo e os riscos políticos de aumentar as diferenças nos níveis de renda entre ricos e pobres estão cristalizados os valores conflitantes dos dois modelos. (Margolin, 2014).

Reconhecendo que há possibilidade de coexistência dos dois modelos, e que um não inviabiliza a existência do outro, este artigo retrata a realidade pernambucana como reflexo do cenário contemporâneo, complexo e contraditório e parte do entendimento da prática do design como instrumento a serviço da sustentabilidade, comprometida com transformações sociais. O artigo descreve as tecnologias gerenciais e práticas sociais empregadas para construção de um modelo de gestão para o Centro de Artesanato Wilson Campos Júnior, Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco, durante a implementação do projeto “Cerâmica Artesanal do Cabo de Santo Agostinho”, patrocinado pelo Programa Petrobrás Desenvolvimento e Cidadania entre os anos de 2012 e 2014.

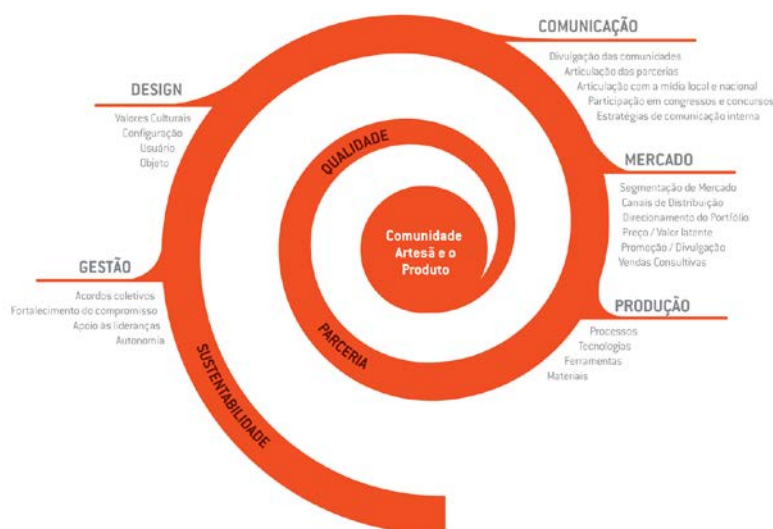
Para tal, a abordagem dialética foi utilizada para compreender as relações de convivência entre os artesãos, suas formas de fazer e o contexto; o estudo de caso, como método de procedimento, foi utilizado para compreender o intervalo de tempo entre 2012 /2014 quando o grupo de artesãos recebeu o apoio do Programa Petrobras Desenvolvimento e Cidadania. Já a pesquisa-ação foi pautada no modelo de intervenção de design no artesanato desenvolvido pelo Laboratório O Imaginário e que aponta a interdisciplinaridade, dinamicidade e o diálogo entre designers, artesãos e o contexto como características e argumentos favoráveis para a construção de sustentabilidade e ao mesmo tempo a garantia da expansão do Centro de Artesanato.

## 2. DESENVOLVIMENTO

O modelo de intervenção de design para ambientes artesanais desenvolvido e testado pelo Laboratório de Design O Imaginário da UFPE é o resultado de atividades de pesquisa e extensão junto a comunidades de artesãos, especialmente no estado de Pernambuco. Iniciado em 2000 como projeto de extensão, o Laboratório tinha como objetivo aproximar o design da realidade do artesanato e, através do diálogo, compreender necessidades, potencialidades e compartilhar soluções. No entanto,

após algumas experiências ficou evidente que as ações deveriam refletir o desejo de um coletivo, não sendo efetivo o atendimento de demandas individuais, mesmo que apresentadas coletivamente como, por exemplo, cursos de capacitação para grupos heterogêneos.

A figura 01 apresenta a representação gráfica do modelo de intervenção de design para ambientes artesanais e suas principais características. O ponto central e foco das ações é a comunidade artesã e o seu produto, a partir do reconhecimento dos movimentos convergentes e divergentes, dificuldades e potencialidades para a construção de uma ação coletiva. Vale notar que o modelo tem afinidades com os conceitos de desenvolvimento local<sup>1</sup> e sustentabilidade<sup>2</sup> a medida em que a interdisciplinaridade, provocada pelos eixos gestão, produção, mercado, design e comunicação, provoca o olhar em múltiplas direções e dimensões. Ao reconhecer a importância da articulação e das parcerias com empresas e instituições governamentais, o modelo contribui para o desenvolvimento do território como um todo.



**Figura 01 - Modelo de intervenção de design em ambientes artesanais.**

Fonte: Laboratório de Design O Imaginário.

Ao longo dos anos, acumulando experiências de atuação junto a grupos artesãos e ampliando suas reflexões sobre design, a partir da atuação também junto ao universo da produção industrial, o projeto Imaginário Pernambucano deu origem ao Laboratório de Design O Imaginário da UFPE, que compartilha com Margolin o entendimento de que:

<sup>1</sup> De acordo com o economista Sérgio Buarque (2004) desenvolvimento local é entendido como processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população de pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos.

<sup>2</sup> O conceito de sustentabilidade utilizado é o defendido por Manzini & Vezzoli (2004) que considera as dimensões econômica, social, cultural e ambiental. O conceito é entendido como um valor universal a ser defendido em favor da qualidade social para gerações presentes e futuras.

“como arte da concepção e planejamento, o design ocupa uma posição estratégica entre a esfera da ética da disposição e a esfera da mudança social. Esse é o seu poder. O design é a atividade que gera planos, projetos e produtos. Gera resultados tangíveis que podem servir como demonstrações e argumentos sobre como podemos viver. (Margolin 2014: 117).

Atualmente o Laboratório O Imaginário é formado por profissionais, professores e estudantes de diversas áreas do conhecimento com foco no design como instrumento a serviço da sustentabilidade ambiental, econômica e social e sua atuação foi ampliada para ambientes artesanais, industriais e design de serviços.

## **2.1 Os artesanos e seu contexto**

A cerâmica artesanal do Cabo de Santo Agostinho é uma atividade que remonta à época dos engenhos de açúcar em Pernambuco, quando as suas olarias produziam telhas e tijolos para consumo próprio. Com o passar dos anos as olarias se tornaram independentes e passaram a produzir, além de telhas e tijolos, mingotas, jarras, potes e panelas feitas por meio de modelagem manual, sem a utilização de tornos. Os mais antigos contam que nos anos 50, com a introdução do uso do torno, artesãos iniciaram a produção de filtros para água.<sup>3</sup> Nos anos 70 a atividade recebeu impulso com a instalação da olaria do mestre Celestino Mota e de sua família. Liderança respeitada na comunidade, o mestre Celé, como é conhecido, foi o responsável pela formação de novos ceramistas contribuindo para a consolidação da atividade cerâmica artesanal no Cabo. No entanto, em função da qualidade e de novas exigências de mercado, a produção cerâmica declinou e, a partir do final dos anos 90, os artesãos buscaram alternativas para chamar a atenção do mercado por meio da esmaltação ou vitrificação da superfície das peças cerâmicas. A solução mais econômica era o uso do zarcão, tinta a base de chumbo, que ao ser queimada em forno de baixa temperatura libera chumbo, prejudicando ceramistas e usuários. A preocupação da Prefeitura com a repercussão do uso do zarcão, fez com que o SEBRAE-PE acionasse a UFPE. Em 2003 iniciaram as atividades do Laboratório de Design O Imaginário no Cabo.

A alternativa para resolver o problema da vitrificação foi o investimento em tecnologia de queima, com fornos de temperaturas altas e constantes, o uso de esmaltes naturais, além da preparação adequada da massa cerâmica para melhorar a qualidade do produto final e diminuir o índice de quebras durante a queima.

A articulação do Laboratório e Prefeitura possibilitou a construção de Centro de Artesanato e os projetos submetidos ao Banco do Nordeste e Ministério da Ciência e Tecnologia garantiram a aquisição e instalação de equipamentos adequados bem como a oferta de capacitações para artesãos. Entre a elaboração, aprovação, liberação de recursos e implantação dos projetos passaram anos que, se por um lado, ajudaram a construir uma relação de confiança entre artesãos e o Laboratório, por outro reduziu a participação daqueles que buscavam o resultado mais imediato. Em 2012 com

---

<sup>3</sup> Dados obtidos em entrevistas contidas nos anexos da tese de doutoramento A gestão de design e o modelo de intervenção de design para ambientes artesanais: um estudo de caso sobre a atuação do Laboratório de Design O Imaginário /UFPE nas comunidades produtoras Artesanato CanaBrava – Goiana e o Centro de Artesanato Wilson de Queiroz Campos Júnior – Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco. Curso de Pós-Grauação em Design da UFPE, 2015

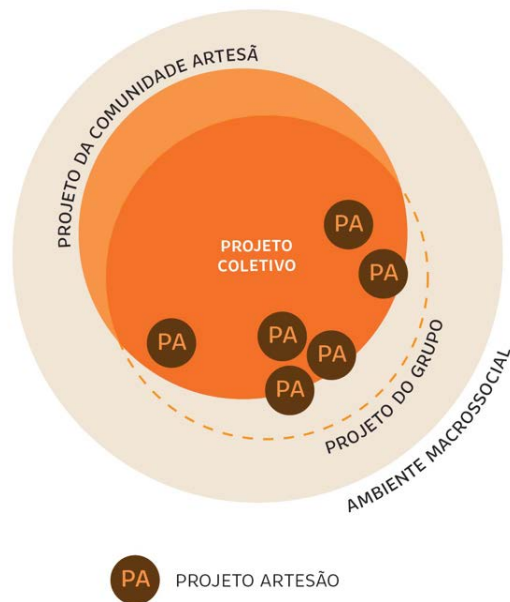
aprovação do projeto submetido ao Programa Petrobrás Desenvolvimento e Cidadania foi possível investir com intensidade em capacitações para gestão e acesso ao mercado que contribuíram decisivamente para construção de um modelo de gestão do Centro de Artesanato do Cabo.

## **2.2 O desenho do modelo de gestão**

O Projeto Cerâmica Artesanal do Cabo de Santo Agostinho: Centro de Artesanato Arquiteto Wilson de Queiroz Campos Junior foi viabilizado por meio de um contrato de patrocínio que apoiou ações de naturezas diversas, desde aquisição de material e matéria prima, manutenção, contratação de pessoal técnico e, principalmente, de artesãos. A possibilidade de contratar artesãos, garantindo um pagamento mensal de um salário mínimo, modificou a natureza do vínculo, antes voluntário, para uma relação de maior compromisso e participação. A remuneração mesmo que mínima, uma vez que a complementação do salário era garantida com a venda das produções individuais, repercutiu na disponibilidade para participar em reuniões, discutir e aprender novas formas de fazer e construir o planejamento. Técnicos e artesãos se reuniam semanalmente para elaborar, implementar e acompanhar as ações, validando ao longo do tempo o modelo de gestão.

Inicialmente a contratação dos artesãos foi um desafio. Por determinação da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE, instituição interveniente, seria necessário realizar um processo de seleção pública para contratação dos artesãos. Algumas questões demandaram atenção: dificuldades de letramento de alguns artesãos, dificultando o uso de recursos mais usuais em processos de seleção, cujo suporte são textos escritos, além da possibilidade da chegada de novos artesãos desconhecidos do grupo e o entendimento das novas relações de trabalho. O processo de seleção foi discutido intensamente com a FADE e foi adequado à realidade, com a divulgação reforçada junto a artesãos da localidade. As novas condições trabalhistas foram cuidadosamente trabalhadas nas esferas gerenciais, definindo horários e turnos, e nas esferas de produção, com a organização da produção e segurança do trabalho ao longo do primeiro ano do projeto.

É importante notar que a base teórica para o entendimento do Centro de Artesanato como organização partiu de “uma construção social que estrutura e possibilita a capacidade de agir coletivamente” (CARDOSO, 2005, pág. 49). Esta abordagem aponta para a formulação do projeto coletivo a partir de possibilidades de convergência de interesses, respeitadas as particularidades dos projetos individuais, do grupo de artesãos e do próprio Centro.



**Figura 02.** Representação da relação entre os projetos do centro (comunidade artesã), dos artesãos enquanto indivíduos e enquanto grupo. Formulação do projeto coletivo a partir das interseções de interesses e do contexto macrossocial.

Fonte: Andrade 2015 adaptado de Cardoso 2011.

O projeto coletivo foi construído a partir da explicitação de desejos, habilidades e divergências, mediadas pela equipe do Laboratório com base em escutas individuais e coletivas, e que foram amadurecendo a partir da experimentação e do compartilhamento de informações. A figura a seguir apresenta o grupo de artesãos e equipe técnica do Laboratório O Imaginário.



**Figura 03.** Artesãos e equipe do Laboratório no evento do lançamento do Projeto Petrobrás Desenvolvimento e Cidadania.

Fonte: Acervo Laboratório de Design O Imaginário, 2013

A partir do quarto mês, do início de implantação do projeto, foi possível rearticular as parcerias indispensáveis para garantir a sustentabilidade do Centro. (Ver figura 04)



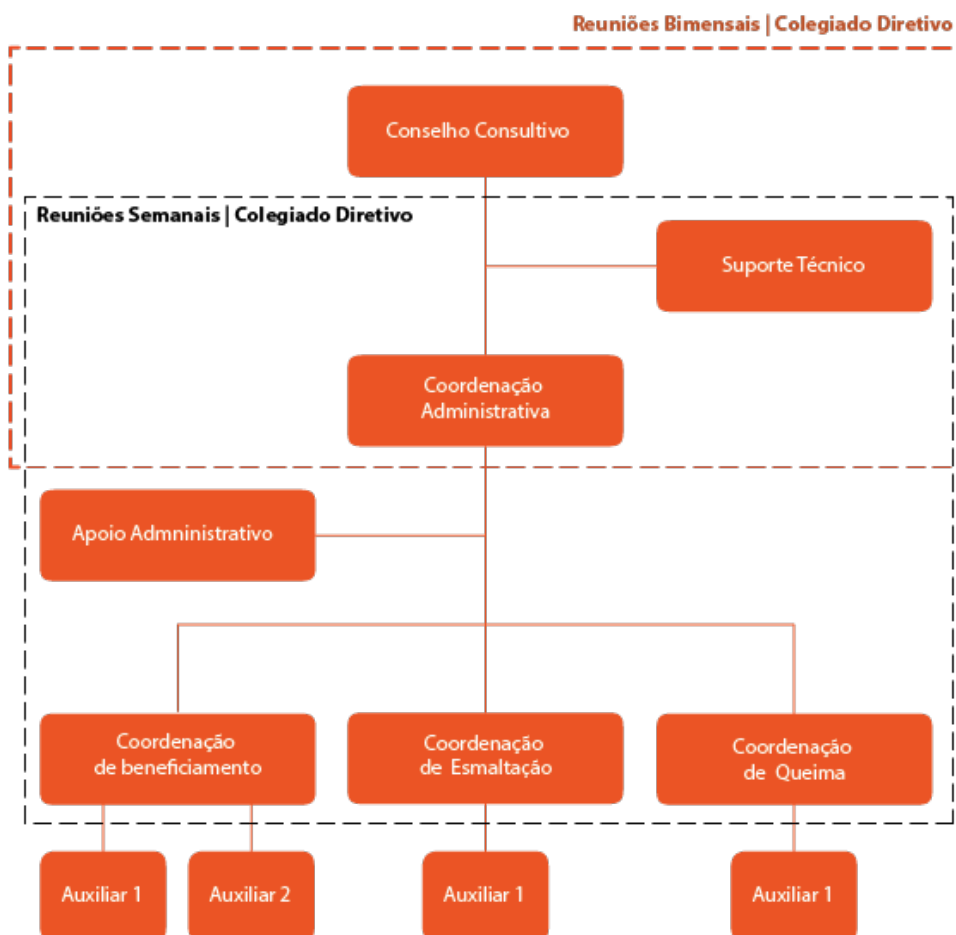


**Figura 04. Evento de lançamento do projeto e confirmação das parcerias realizadas no Centro com representantes da Roca Cerâmica Industrial S/A, Associação dos Ceramistas do Cabo, Copergás S/A, FADE, Banco do Nordeste, Petrobrás e Prefeitura do Cabo.**

Fonte: Acervo Laboratório de Design O Imaginário, 2013.

A discussão do modelo de gestão foi aprofundada e, em decorrência, acrescida uma nova instância, o conselho consultivo com a participação de parceiros e atribuições de aconselhamento na formulação e acompanhamento do planejamento estratégico. A partir da definição das coordenações administrativas e técnicas e de seus respectivos suportes, foram discutidas com intensidade as funções, os papéis e esclarecidas as responsabilidades de cada um. Um regimento interno foi formatado contendo instruções sobre: normatização de horários; procedimentos de uso do espaço e equipamentos; valor de retenção de recursos para criação de fundo de manutenção; formato de prestação de contas ao grupo, incluindo balanços e posições de caixa; restrição de acesso de pessoas estranhas à produção sob efeito de álcool e/ou drogas; diretrizes para relacionamento com clientes; dentre outros assuntos que o cotidiano suscitou.

A figura 05 a seguir apresenta o modelo de gestão, a dinâmica de encontros e indica a frequência com que foram realizadas as reuniões.



**Figura 05 – O Modelo de Gestão do Centro de Artesanato Arq. Wilson Campos Júnior.**

Fonte: Laboratório de Design O Imaginário, 2013.

### 2.3 A revisão do planejamento estratégico.

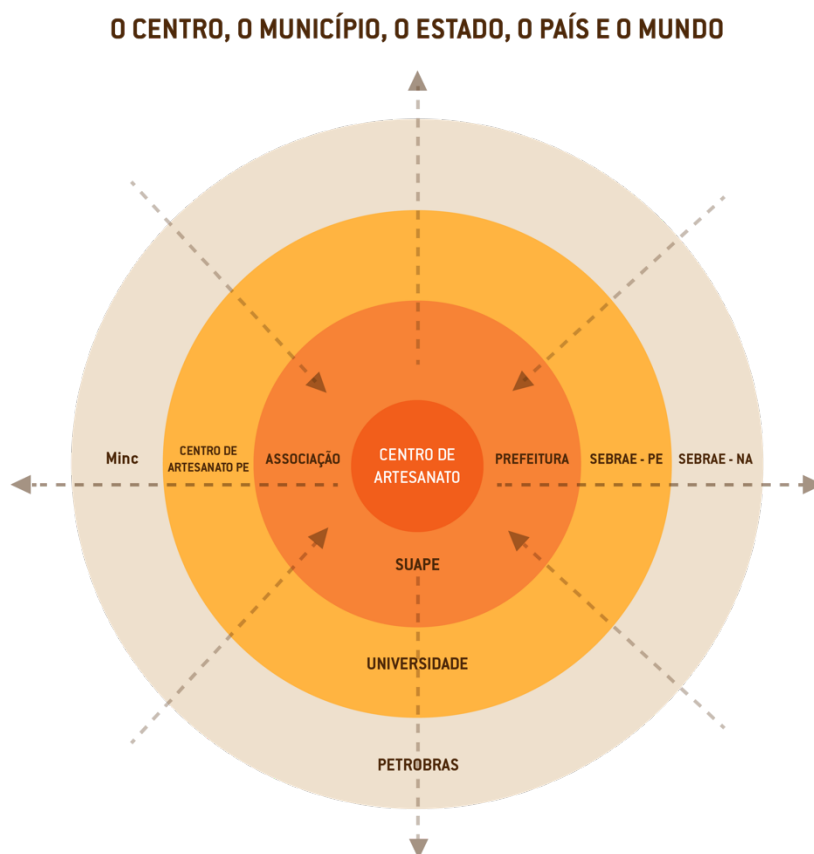
Em paralelo à contratação dos artesãos e a construção do modelo de gestão foi revisitado o planejamento estratégico. As novas condições do Centro e do ambiente externo impunham novas discussões sobre questões tratadas em anos anteriores. A participação dos antigos artesãos e a chegada dos novos demandaram esforços para fazer com que as opiniões fossem explicitadas e as divergências fossem mediadas. Técnicas de trabalho individual e em grupo foram utilizadas para, a partir dos desejos, construir um novo projeto coletivo, expresso pelos artesãos nos seguintes termos:

*“Um centro de artesanato, formalizado legalmente, reconhecido como referência pela qualidade técnica, artística e atratividade comercial de seus produtos, baseado nos vínculos de cooperação entre os artesãos e a comunidade do Cabo, comprometidos com resultados que gerem a sustentabilidade do Centro e de seus artesãos colaboradores”*

Tomando como base o projeto coletivo, o grupo de artesãos foi instigado a avaliar coletivamente a partir do “o que Centro dispõe” e do “que será necessário para a realização do projeto”. Nas primeiras discussões ficou evidente a necessidade de ampliação do olhar, pois as questões apresentadas focavam apenas o ambiente interno do Centro. A provocação de ver o Centro nos seus diferentes contextos - local,



municipal, nacional e global - forçou a ampliação da visão estratégica. Alguns recursos gráficos auxiliaram essa compreensão, conforme o representado na figura 06.



**Figura 06 – Gráfico utilizado para sintetizar as discussões sobre a dinâmica dos contextos.**

Fonte: Acervo Laboratório de Design O Imaginário, 2013.

Para dar continuidade ao processo coletivo de planejamento foi utilizada a Matriz SWOT, construída pelos artesãos, com a facilitação dos técnicos do Laboratório. A partir da síntese de discussões sobre o ambiente interno, foram consideradas discussões relativas aos processos de criação, produção, comercialização e manutenção, bem como as articulações locais e estaduais. A matriz gerou desafios como: manter as conquistas (espaço físico e equipamentos); garantir insumos para a produção e superar as dificuldades de retirada do barro; melhorar a forma de organização, incluindo a institucionalização do centro; ampliar e melhorar a capacitação técnica; ampliar vendas e melhorar a comunicação do Centro para garantir o reconhecimento e sustentabilidade.

Os desafios serviram como base para a montagem do plano estratégico que foi construído a partir das respostas dos artesãos as seguintes perguntas: O que pode ser feito? Como fazer? Quem está diretamente envolvido? Quem poderá cooperar? Quanto tempo será necessário? Que recursos monetários e não monetários serão necessários? Para isso, várias dinâmicas foram utilizadas para construir conjuntamente, equipe do Laboratório e artesãos, um plano estratégico próximo da realidade e que evitasse frustrações indesejáveis, mas ao mesmo tempo suficientemente desafiador para mobilizar uma visão de futuro compartilhada.

O plano de gestão fortaleceu a articulação das ações contempladas nos eixos design, produção, comercialização e comunicação do modelo de intervenção do Laboratório O Imaginário e repercutiu favoravelmente na sua implementação. O uso de recursos como fluxogramas aplicados a produção, pesquisas de mercados, elaboração do plano de negócios, oficinas técnicas e a utilização de ferramentas, como a informática, para o cálculo de preços são alguns exemplos que instrumentalizaram os artesãos para implementar o modelo de gestão. O acompanhamento semanal foi fundamental para promover os ajustes necessários e compatibilizar o planejamento à realidade. As reuniões semanais da equipe técnica foram fundamentais para garantir a comunicação, a busca de soluções interdisciplinares e os instrumentos para negociar as ações com os artesãos, tais como preferências, dificuldades e ajustes no modo de operar o Centro observando a lógica do plano de ação.

Ao final do segundo ano, como ação proativa ao encerramento do Programa Petrobrás de Desenvolvimento Social e Cidadania e conseqüentemente o fim do financiamento, Laboratório e artesãos estruturaram uma série de planos prevendo o processo de transição, como: redistribuição de pessoal e responsabilidades, de contingência para a gestão da produção, da administração, das vendas e das opções para captação de recursos; com aqueles artesãos que poderiam se dedicar a atividade independentemente da remuneração fixa oferecida pelo projeto.

Em relação a atuação da equipe do Laboratório O Imaginário as pesquisa e atividades relacionadas ao Centro foram ajustadas, como em outros momentos semelhantes, em um ritmo mais lento pois dependem de projetos submetidos a outros órgãos de financiamento que não dispõem da mesma quantidade de recursos e com maiores restrições de usos.

### **3. CONCLUSÕES**

O contrato de patrocínio firmado entre Programa Petrobrás Desenvolvimento e Cidadania promoveu o amadurecimento da equipe do Laboratório de Design O Imaginário a medida em que colocou em cheque a relação entre teoria e prática. Ao viabilizar uma atuação de acordo com os eixos do modelo de intervenção, flexibilizando o uso dos recursos em rubricas que atendessem as necessidades do Centro, permitiu que algumas ações desejadas, mas inviabilizadas em projetos anteriores, fossem executadas. A contratação do artesão é um exemplo que fez toda a diferença, pois deixou claro o comprometimento de alguns artesãos com o projeto coletivo e expôs o descompromisso de outros, aspecto algumas vezes despercebido quando o trabalho não é remunerado, pois a ausência é justificada pela necessidade de obter o seu sustento.

Outro aspecto que deve ser mencionado, é o período ininterrupto de dois anos do projeto, essencial para confrontar conceitos e princípios de gestão e de design com as práticas sociais. A experiência confirmou que, mesmo reconhecendo as assimetrias sociais, é possível construir relações com base na autonomia. O respeito às diferenças nos seus mais diversos âmbitos desde habilidades, conhecimentos, experiências e visão de mundo entre designers e artesãos equilibrou as relações individuais e coletivas na construção das práticas sociais. Na realidade isso significa compartilhar conhecimentos para gerar competitividade do Centro pois, não é possível competir no mercado do artesanato com valor agregado sem ter acesso a ferramentas, técnicas e conhecimento. A certeza de que a falta do conhecimento e da informação

comprometem a autonomia foi a razão pela qual a equipe do Laboratório buscou adaptar conceitos e princípios de gestão e de design à realidade dos artesãos.

E por considerar que esta é uma relação de mão-dupla, a contribuição da experiência se refletiu no modelo de intervenção do Laboratório ao evidenciar que além da comunidade e do produto é importante focar a gestão de design e a visão de negócio para garantir a sustentabilidade de comunidades produtoras de artesanato.

Ao longo dos dois anos foi possível reconhecer a solidariedade e a confiança como fatores de qualidade nos vínculos sociais, demonstrado na relação dos artesãos com jovens aprendizes, no trabalho conjunto com pessoas portadoras de deficiência e no entendimento de que a sustentabilidade depende também da parceria com outros segmentos, emprestando a referência e o respeito adquirido na comunidade para a inclusão de outras pessoas, artesãos ou não, que vivem no entorno Centro.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ana Maria Queiroz. A gestão de design e o modelo de intervenção de design para ambientes artesanais: um estudo de caso sobre a atuação do Laboratório de design O Imaginário/UFPE nas comunidades produtoras Artesanato Cana-Brava e Centro de Artesanato Wilson de Queiroz Campos Júnior – Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco. 2015. 205 f. Tese de doutorado – Universidade Federal de Educação, Curso de Pós-Graduação em Design.

ANDRADE, Ana. CAVALCANTI, Virginia. **Imaginário Pernambucano**: design, cultura, inclusão social e desenvolvimento sustentável. Recife: Zoludesign, 2006.

BUARQUE, Sérgio. **Construindo o desenvolvimento sustentável**: metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

CARDOSO, Cármen. et al. **O Gerente em Ação**: remodelagem estratégica de gestão. Recife: Editora INTG, 2011.

CARDOSO, Cármen. et al. **Planejamento Estratégico**: uma ferramenta essencial para a construção do futuro. Recife: Editora INTG, 2005.

MANZINI, Ezio. **Design para a Inovação Social**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro, E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio. Vezzoli, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**. Os requisitos ambientais dos produtos industriais. 2004

MARGOLIN, Victor. **Políticas do artificial**: ensaios e estudos sobre design. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

PATROCÍNIO, Gabriel, NUNES, José Mauro (Org.). **Design & Desenvolvimento 40 anos depois**. São Paulo: Blücher, 2015.

PETROBRAS Programa Desenvolvimento e Cidadania. **Relatórios de acompanhamento e monitoramento do Projeto Centro de Artesanato Arquiteto Wilson Campos Junior**, Recife: Laboratório O Imaginário da UFPE, 2012 a 2014.