

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS

INAJARA SERPA DE MENDONÇA



ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA: UM PROJETO  
DE REVITALIZAÇÃO

Recife

2018

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS

INAJARA SERPA DE MENDONÇA



ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA: UM PROJETO  
DE REVITALIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para aprovação do mestrado no Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, para obtenção do grau de mestre. Linha de pesquisa: Gestão, Mercado e Sociedade. Orientador: Prof. Dr. Alexandre Figueiroa Ferreira.

Recife

2018

M539a Mendonça, Inajara Serpa de  
Associação dos artesãos profissionais de Ipojuca : um projeto  
de revitalização / Inajara Serpa de Mendonça, 2018.  
107 f. : il.

Orientador: Alexandre Figueiroa Ferreira  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Pernambuco.  
Programa de Pós-graduação em Indústrias Criativas. Mestrado em  
Indústrias Criativas, 2018.

1. Artesanato. 2. Artes industriais. 3. Planejamento estratégico.  
4. Invenções. I. Título.

CDU 745/749

Ficha catalográfica elaborada por Mércia Maria R. do Nascimento – CRB-4/788

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido sabedoria, paciência e coragem para prosseguir mesmo diante das dificuldades.

Em seguida aos meus filhos, Alexia Serpa e Allan Serpa, que suportaram pacientemente minha ausência enquanto precisava realizar este trabalho, sobretudo Alexia, que por ser a mais velha, assumiu muitas vezes as tarefas do lar para suprir minha ausência.

Não posso deixar de agradecer ao meu esposo, Alexandre Mendonça, que foi meu apoio durante esses dois anos de mestrado, zelando pelo nosso lar e cuidando dos nossos filhos com desvelo e amor enquanto eu ficava horas a fio estudando nos finais de semana e nas madrugadas sob seu olhar compreensivo.

Aos meus amigos que em especial e carinhosamente me ajudaram incentivando a continuar, Roberto Santos e Samanta Siqueira.

Aos queridos professores da graduação, Gervásio Cavalcanti e Isabel Noblat, e pós-graduação Charlton Mendonça e Juliano Domingues, que me estimularam com seus exemplos a continuar os estudos.

Aos professores doutores que tão gentilmente aceitaram o convite para compor a banca examinadora, Clarice Marinho e Tarcísio Augusto.

A AAPI por me acolher tão carinhosamente durante este ano que estivemos trabalhando juntos.

Aos meus pais, por terem me dado a vida física.

E agradeço ao meu orientador Prof.<sup>o</sup> Dr. <sup>o</sup> Alexandre Figueiroa pelas contribuições tão importantes durante a pesquisa e por suas valiosas considerações.

A todos, muito obrigada!

É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.

(Theodore Roosevelt; Fonte: [https://www.pensador.com/autor/theodore\\_roosevelt/](https://www.pensador.com/autor/theodore_roosevelt/))

## RESUMO

O presente trabalho busca a compreensão do funcionamento interno da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI), única associação de artesãos do município de Ipojuca, localizada no litoral sul do estado de Pernambuco, de modo a encontrar soluções criativas para resolver as suas dificuldades organizacionais, estruturais e financeiras. A partir disso, o trabalho propõe construir, em conjunto com os membros da AAPI, um projeto de revitalização da associação que irá favorecer a formação de uma identidade e uma marca para a associação, e como consequência para esses artesãos aumentar a visibilidade da entidade, divulgando seus produtos, otimizando seus espaços de vendas. Procurou-se também elaborar um plano estratégico para uso eficiente de ferramentas digitais disponíveis na internet (redes sociais, aplicativos) aproveitando ao máximo os preceitos da economia criativa para otimizar a sua performance. Como resultado, houveram várias mudanças positivas na AAPI, algumas, com resultado imediato, outras, deixaram uma perspectiva futura profícua, conforme ocorreu durante toda a pesquisa e que será detalhado neste trabalho. Espera-se que este trabalho possa servir de projeto piloto a ser replicado em outras associações de artesãos, seja em Pernambuco ou em outras regiões. Pretende-se, ainda, possibilitar um maior entendimento acerca do papel do artesanato dentro do eixo das indústrias criativas, como fomentador de valor econômico e ganhos sociais, a partir do uso do capital intelectual e da criatividade no processo produtivo.

Palavras-chave: 1. Artesanato, 2. Indústrias Criativas, 3. Inovação 4. Planejamento estratégico, 5. Revitalização.

## ABSTRACT

The present study seeks an understanding of the internal operation of the Ipojuca artisan's Association – Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI), the only association of artisans municipality of Ipojuca, located on the southern coast of the state of Pernambuco, to find creative solutions to solve their organizational difficulties, structural and financial. From this, the work proposes to build, together with the members of the AAPI, a revitalization project of the association that will favor the formation of an identity and a brand for the association, and as a consequence for these craftsmen to increase the visibility of the entity, advertising their products, optimizing their sales location. We also sought to develop a strategic plan for the efficient use of digital tools available on the Internet (social networks, applications) making the most of the creative economy's precepts to optimize its performance. As a result, there have been several positive changes in the AAPI, some with an immediate result, others have left a rich future prospect, as has occurred throughout the research and will be detailed in this paper. It is hoped that this work can serve as a pilot project to be replicated in other associations of artisans, whether in Pernambuco or in other regions. It is also intended to allow a greater understanding of the role of crafts within the axis of creative industries, as a promoter of economic value and social gains, from the use of intellectual capital and creativity in the productive process.

KEY WORDS: 1. Craft, 2. Creative Industries, 3. Innovation 4. Strategic planning, 5. Revitalization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Vista da cidade de Ipojuca. Fonte: Reprodução da internet; <a href="http://novamais.com/noticias/38590/prefeitura-de-ipojuca-pe-divulga-processo-seletivo">http://novamais.com/noticias/38590/prefeitura-de-ipojuca-pe- divulga-processo-seletivo</a> ; 2017.....	1
Figura 2 – Centro de Porto de Galinhas. Fonte: Reprodução da internet; <a href="https://pousadasportodegalinhas.com/onde-comprar-em-porto-de-galinhas/">https://pousadasportodegalinhas.com/onde-comprar-em-porto-de-galinhas/</a> ; 2017.....	2
Figura 3 – Ilustração visual da metodologia. Fonte: A autora, 2018.....	9
Figura 4 – Primeiro encontro realizado na AAPI em 16/09/2017. Fonte: acervo pessoal da autora. 2017.....	30
Figura 5 – Placa localizada na entrada da AAPI. Fonte: acervo pessoal da autora. 2017.....	32
Figura 6 – Projeto da sede e um dos Boxes. Fonte: Silvana Carrilho. 2017.....	49
Figura 7 – Marca criada para a AAPI. Fonte: A autora. 2018.....	58
Figura 8 – Gráfico de pesquisa DATASEBARE. Fonte: DataSebrae. 2018.....	63
Figura 9 – Grade de minicursos oferecida aos artesãos. Fonte: A autora. 2018.....	65
Figura 10 – Reunião com vários artesãos para apresentar a grade de cursos. Fonte: acervo pessoal da autora. 2018.....	69
Figura 11 – A mesma reunião mostrada acima que retrata bem a carência do local. Fonte: acervo pessoal da autora. 2018.....	69



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronograma dos encontros na AAPI. Fonte: A autora, 2018.....	8
Quadro 2 – Definição de Indústrias Criativas. Fonte: Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. (2008) .....	15
Quadro 3 – Dificuldades X expectativas da AAPI e seus associados. Fonte: A autora, 2017	33
Quadro 4 – Dificuldades apontadas pelos artesãos. Fonte: A autora, 2017.....	34
Quadro 5 – Resumo das dificuldades representadas por um gráfico dinâmico. Fonte: A autora, 2017.....	35
Quadro 6 – Necessidades básicas que são pré-condições à motivação. Fonte: Necessidades básicas que são pré-condições à motivação. (FALCONI, 2004) .....	37
Quadro 7 – Lições de liderança. Fonte: Lições de liderança, (PETER DRUCKER, 1999) .....	41
Quadro 8 – Despesas fixas da AAPI. Fonte: A autora, 2017.....	43
Quadro 9 – Variáveis da TGA. Fonte: <a href="https://slideplayer.com.br/slide/11317201/">https://slideplayer.com.br/slide/11317201/;</a> 2017.....	59
Quadro 10 – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques. Fonte: <a href="https://www.slideserve.com/hester/principais-teorias-administrativas-e-enfoques">https://www.slideserve.com/hester/principais-teorias-administrativas-e-enfoques,</a> 2017.....	60
Quadro 11 – Modelo de Controle Financeiro – Caixa. Fonte: A autora, 2017.....	71
Quadro 13 – Modelo do formulário de Controle de recebimento das mensalidades. Fonte: A autora, 2017.....	72

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 INDÚSTRIAS CRIATIVAS – ENTENDENDO A DEFINIÇÃO ENTRE VÁRIAS OPINIÕES</b> .....	<b>14</b>
<b>3 IPOJUCA ENQUANTO CIDADE CRIATIVA – O QUE FALTA</b> .....	<b>18</b>
3.1 O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE .....	21
3.2 CIDADES CRIATIVAS.....	24
3.3 CARACTERÍSTICAS DAS CIDADES CRIATIVAS.....	25
3.4 ANÁLISE DE IPOJUCA NO CONTEXTO DE CIDADES CRIATIVAS .....	26
<b>4 REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO INICIAL E MAPEAMENTO DA ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA</b> .....	<b>29</b>
4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	29
4.2 MAPEAMENTO DAS DIFICULDADES VIVENCIADAS PELA ASSOCIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS ARTESÃOS .....	32
4.3 A GESTÃO DA AAPI .....	39
<b>5 REALIZAÇÃO DA ANÁLISE FINANCEIRA</b> .....	<b>41</b>
<b>6 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DOCUMENTAL</b> .....	<b>45</b>
<b>7 OTIMIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE VENDA</b> .....	<b>47</b>
<b>8 A CRIAÇÃO DE UMA MARCA COLETIVA</b> .....	<b>50</b>
8.1 A MARCA: SIGNIFICADO E FUNÇÃO .....	51
8.2 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE MARCA .....	53
8.3 A MARCA COLETIVA .....	54
8.4 A IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA O ARTESANATO .....	55
8.5 A ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA E A CRIAÇÃO DE SUA MARCA COLETIVA .....	56
<b>9 CRIAÇÃO DE PROCESSOS PARA FAVORECER UMA MELHOR ADMINISTRAÇÃO DA AAPI</b> .....	<b>58</b>
9.1 VARIÁVEIS BÁSICAS DA TGA .....	59
9.2 GRAU DE ESCOLARIDADE DOS ARTESÃOS .....	63
9.3 PROGRAMA E CONTEÚDO DOS CURSOS .....	64
9.4 PROCESSOS .....	70

9.5 LIDERANÇA .....	73
<b>10 CRIAÇÃO DE PÁGINAS NAS REDES SOCIAIS PARA DIVULGAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO .....</b>	<b>75</b>
<b>11 USO DA TECNOLOGIA PARA MELHORAR OS RESULTADOS DA AAPI .....</b>	<b>78</b>
<b>12 CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O município do Ipojuca está localizado no litoral sul do estado de Pernambuco, na região nordeste do Brasil. A vila surgiu no período colonial no ano de 1560 e foi alçada à condição de cidade, com a denominação de Ipojuca, em 06 de junho de 1896. A origem do seu nome vem do tupi guarani Iapajuque, que significa água escura.

Figura 1 – Vista da cidade de Ipojuca.



Fonte: Reprodução da internet; <http://novamais.com/noticias/38590/prefeitura-de-ipojuca-pe-divulga-processo-seletivo>; 2017.

Hoje, Ipojuca tem nas suas praias, distribuídas numa orla com 18 km de extensão, a sua principal fonte de renda em razão dos diversos atrativos turísticos oferecidos para um público diversificado e com gostos dos mais variados. Entre elas, a internacionalmente conhecida praia da Vila de Porto de Galinhas, eleita uma das 36 melhores praias do Brasil pela revista Viagem & Turismo<sup>1</sup>, devido aos

---

<sup>1</sup> Edição 207, publicada em 01/01/2013. Porto pode ostentar a chancela da maior publicação de turismo no Brasil, pois a revista é uma publicação da Editora Abril S.A, criada em novembro de 1955, sendo respeitada por ser a primeira publicação

seus atrativos naturais. Ipojuca também é um polo industrial e gastronômico e, além disso, possui uma outra atração que encanta os turistas, o seu artesanato. Rico em diversidade, onde a “figura” da galinha é o carro chefe de inspiração para os artesãos nativos, em sua produção é possível encontrar chapéus, bijuterias, pinturas, camisas e lembranças de viagem, de qualidade, tudo, sem sair de Porto.

Figura 2 – Centro de Porto de Galinhas.



Fonte: Reprodução da internet; <https://pousadasportodegalinhas.com/onde-comprar-em-porto-de-galinhas/>; 2017.

Contudo, mesmo possuindo um ambiente tão profícuo, segundo Jorge Henrique Ramos Soares, Secretário especial da Secretaria de Cultura, em Ipojuca existe apenas uma associação de artesãos, a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI), fundada em 2000, a partir de um movimento com 18 artesãos de Porto de Galinhas. Hoje, ela conta com 87 associados produzindo uma variedade de peças, tais como galinha de cabaça; bonecas de pano; objetos decorativos e utensílios em madeira, palha, couro e tecido; camisetas e canecas

---

brasileira dedicada exclusivamente ao turismo, possui hoje uma tiragem de 123 mil exemplares e o prêmio O Melhor de Viagem e Turismo este ano está na 15ª edição.

personalizadas; exibindo uma identidade própria e original de artesanato nativo. Apesar disso, a associação enfrenta sérias dificuldades para se manter atuante.

Diante desse contexto, como objetivo, a pesquisa propôs-se, em primeiro lugar, a analisar a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, identificando as dificuldades organizacionais, administrativas, estruturais e financeiras por ela enfrentadas e que possam estar gerando impactos negativos na sua produção e comercialização.

Impactos esses que dizem respeito tanto a visibilidade desses artesãos e da sua arte diante dos órgãos privados e públicos que atuam nos setores de turismo e cultura de Ipojuca, quanto no reconhecimento da associação como órgão representativo, dos próprios artesãos e da comunidade local, diante do talento dos seus integrantes e do valor artístico e cultural de seu artesanato.

Em seguida, dispôs-se, a partir de ações que levaram em conta o potencial criativo dos artesãos, a realizar um plano de inovação para a AAPI com o uso de ferramentas tecnológicas para otimizar o seu funcionamento e de recursos midiáticos para expandir o seu campo de atuação. Também fez parte da proposta, contribuir para que a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, se torne mais produtiva, lucrativa, e que seus membros se sintam mais incluídos e valorizados, desenvolvendo uma sensação de pertencimento a associação e a comunidade local.

Diante desse quadro, entendemos como pertinente voltar nossa atenção para a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI), que possui relevância tanto do ponto de vista cultural quanto econômica para o município de Ipojuca, mas que, apesar desse valor, enfrenta muitas dificuldades. Observando o cenário e o contexto em que a AAPI está inserida, surgiu uma questão sobre a qual nossa pesquisa se debruçou: Quais problemas enfrentados pela AAPI impedem sua visibilidade e o seu crescimento no eixo de turismo e cultura, e o reconhecimento pelos artesãos e comunidade local?

Para responder a essa questão, foi realizada uma pesquisa que contou com um levantamento de dados, apoiado por uma análise documental do estatuto e da movimentação financeira da AAPI, bem como uma pesquisa ação realizada na própria associação, para verificação das condições de funcionamento, instalações, organização, e administração para fornecer insumos para a construção do modelo de negócios.

Entende-se, portanto, que o objetivo primário deste trabalho foi elaborar um projeto de revitalização para a Associação de Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI) levando em consideração o artesanato como um dos eixos das indústrias criativas.

E para a atingir este objetivo primário, elencamos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Aprofundar o entendimento sobre as Indústrias Criativas;
- 2) Avaliar o que falta para Ipojuca ser considerada uma cidade criativa;
- 3) Realizar um diagnóstico inicial da AAPI;
- 4) Mapear as dificuldades vivenciadas, hoje, pela AAPI e identificação as expectativas dos artesãos;
- 5) Realizar a análise financeira, medindo os custos e criando controles financeiros;
- 6) Analisar a situação da documentação da AAPI;
- 7) Otimizar os espaços de vendas dos artesãos;
- 8) Criar uma marca coletiva;
- 9) Criar processos e rotinas para favorecer uma melhor administração da AAPI (criar planilhas e formulários de controles);
- 10) Criar páginas nas redes sociais para divulgação da associação;
- 11) Utilizar a tecnologia para melhorar os resultados da AAPI.

Desde o início acreditamos que, através do levantamento histórico, e do mapeamento das dificuldades, seria possível realizar a análise documental e a

análise financeira que tivesse como resultado controles financeiros para facilitar o trabalho de gestão da AAPI. Foi ele a base para, em seguida, elaborar uma proposta para revitalização, considerando todos os vetores, desde a identidade visual, seus produtos e estratégias de ação, até a criação de uma marca coletiva para a associação, proporcionando ao final das etapas, a formação de uma identidade para o artesão de Ipojuca.

Historicamente, segundo Madeira (2014), o artesanato brasileiro foi relegado à posição inferior, de início porque era associado ao trabalho escravo, e na maior parte do século XX, porque estava em voga o desenvolvimento industrial. Mas esse cenário mudou e o artesanato passou a ser valorizado junto com o interesse crescente em sustentabilidade, criatividade e busca pelo resgate das tradições. Hoje, possuir uma peça artesanal decorativa em casa é chique e elegante, e as feiras artesanais estão cada vez mais requisitadas e abrangem sempre um número maior de *stands* e um número crescente de visitantes.

Um exemplo disso é a FENEARTE, que acontece todos os anos no Centro de Convenções, localizado em Olinda, no estado de Pernambuco. Sua finalidade é valorizar e difundir os saberes tradicionais, estimular o potencial de crescimento dos artesãos e artesãs, funcionando como importante elemento estruturador da cadeia produtiva do artesanato local. Ela atua juntamente com o Centro de Artesanato de Pernambuco, entre outras iniciativas do Governo do Estado, e é considerada a maior feira de artesanato da América Latina e já conta com sua 19ª edição. Com duração média de 12 dias, na FENEARTE é possível encontrar as mais surpreendentes criações artesanais do Brasil e do mundo.

Em 2010, uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que o Brasil tem mais de 8,5 milhões de artesãos, que movimentam em torno de cinquenta milhões de reais por ano. Devido a essa geração de recursos e por tratar-se de um trabalho gerado pelo capital intelectual e criatividade, o artesanato hoje, é apontado como um eixo da economia criativa.

A partir dessa pesquisa algumas hipóteses foram levantadas:



1. Os problemas encontrados, como baixo capital econômico, cultural e falta de profissionalização da gestão da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI) e a invisibilidade de suas ações desmotivavam os seus associados e ampliavam essas dificuldades;

2. A ausência de um plano de gestão dificultava a administração da AAPI;

3. A elaboração de um projeto de revitalização levando em conta o artesanato como um eixo das indústrias criativas auxiliaria a gestão da AAPI a motivar e impulsionar seus integrantes, fomentando o crescimento e desenvolvimento das atividades da Associação;

4. A revitalização da AAPI iria corrigir os seus problemas organizacionais, administrativos, estruturais e financeiros.

Com essas hipóteses em mãos definimos a metodologia e estratégia de ação. Conforme Michaliszyn e Tomasini (2012) metodologia é o ramo da lógica que cuida dos métodos usados nas ciências. A proposta desta pesquisa é teórica e empírica. Teórica, porque consiste no estudo de material já divulgado, para análise, discussão e comprovação da teoria, ou seja, foram estudados vários trabalhos já publicados referentes a gestão, estratégia, projetos e reestruturação.

A pesquisa teórica dispensa uma interferência imediata no plano da experiência, embora isso não queira dizer que ela esteja dissociada deste plano, por isso também se recorreu a pesquisa empírica, porque o estudo foi complementado em parte com uma pesquisa de campo, que embora não seja autossuficiente, serviu para comprovação prática do tema discutido, o resultado destas pesquisas objetivou descrever fatos de determinada realidade, no caso a realidade da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, com uma abordagem de cunho substancialmente qualitativo, pois a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representação numérica, mas, com aprofundamento do entendimento deste grupo social, com características subjetivas. Os procedimentos técnicos foram de natureza prática, gerando conhecimentos

práticos, para a solução de problemas específicos, envolvendo as verdades e interesses locais da Associação. Os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica e sobretudo a pesquisa ação.

Silva e Silveira (2014), defendem que a pesquisa qualitativa é caracterizada como compreensiva, holística, ecológica, humanista, bem adaptada a análise minuciosa da complexidade.

Segundo Fonseca (2002) qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Para este trabalho, se apresentam pesquisas já realizadas sobre autores que trouxeram o artesanato como elemento da Economia Criativa, como (MADEIRA, 2014), (HOWKINS, 2013) e sites como do SEBRAE, da UNESCO e do Ministério da Cultura.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (MATOS; LERCHE, 2001, p. 40)

A pesquisa documental deste trabalho fez uso de escassos documentos institucionais como o estatuto e a movimentação financeira da AAPI. Os instrumentos estudados foram a AAPI enquanto instituição, mas fez-se necessário também o estudo dos associados para um melhor entendimento de sua situação. Essa experiência foi vivida com a imersão da pesquisadora no ambiente estudado, durante dois dias por mês, através de encontros quinzenais, durante um ano de setembro de 2017 a setembro de 2018. Nele, houve a parte “passiva” de ouvir, observar, tomar anotações, e a parte “ativa” de ministrar cursos, oferecer suporte, promover debates sobre os problemas e situações que forem surgindo, sempre

acompanhado de um ou outro voluntário dependendo da área de atuação para solução daquele problema. Foi durante as reuniões quinzenais com os membros e diretoria da AAPI que também foram ministrados cursos e capacitações com diversos temas pertinentes aos artesãos, a exemplo de empreendedorismo, administração de estoque, gestão financeira, qualidade no atendimento e técnicas de vendas.

Quadro 1 - Cronograma dos encontros na AAPI

CALENDÁRIO DOS ENCONTROS NA ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA													
MÊS	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18
<i>DIA</i>	16	14	11	9	13	10	10	14	19	9	14	11	1
	30	28	25	16	27	24	24	28	26	30	28	25	16

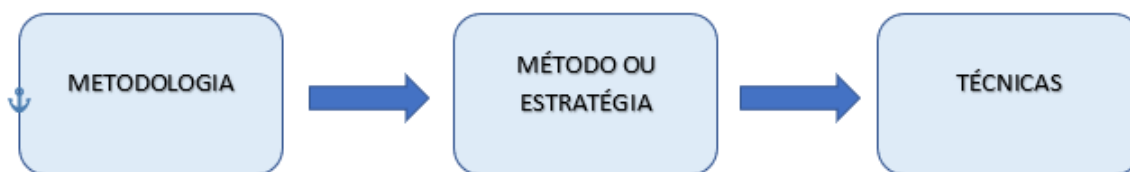
Fonte: A autora, 2018

A pesquisa ação, em concordância com Michaliszyn e Tomasini (2012) é um tipo de pesquisa caracterizado pela interação entre pesquisadores e grupo social pesquisado, ocorrendo um envolvimento de cooperação ou participação entre eles, desenvolvendo as ações planejadas. No presente caso, utilizamos a pesquisa ação para sondagem das expectativas dos artesãos, e para a verificação das condições de funcionamento, instalações, organização e construção do modelo de negócios para a Associação.

Ainda conforme Thiollent (1998) a pesquisa ação é uma boa estratégia de pesquisa, não sendo uma metodologia e sim, um método. Fazendo um breve comparativo entre metodologia e método, é interessante expor que metodologia é o modo de conduzir uma pesquisa, é traduzida também como uma disciplina que se volta para o estudo dos métodos, ela tem como objetivo analisar as características dos vários métodos que estejam disponíveis, lida também com a avaliação das muitas técnicas de pesquisa, e exige quais habilidades, como conhecimento geral sejam necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação.

Pode-se ilustrar da seguinte forma:

Figura 3 – Ilustração visual da metodologia



Fonte: A autora, 2018

Thiollent (1998) afirma ainda que a pesquisa ação é uma estratégia de pesquisa, que objetiva o modo de conceber e de organizar uma pesquisa social de finalidade prática. Por ser uma técnica, seu objetivo é mais restrito, mais direcionado.

Numa pesquisa ação, sempre é preciso pensar, buscar comparar, avaliar e discutir resultados, pois isso ajuda expressivamente na argumentação. Sob uma perspectiva argumentativa, as discussões, trazem explicações que apresentam soluções.

Para a análise dos dados adotamos a técnica de análise de conteúdo no tratamento de todos os dados coletados. Para a análise de conteúdo, Bardin (2004), propõe algumas etapas que ele considera básicas, assim sendo, fizemos a análise prévia do material, exploração e tratamento dos resultados e, por fim, sua interpretação. Isso será feito de forma empírica, já que não existe o domínio da técnica pela pesquisadora.

A pesquisa ação opera a partir de determinadas instruções relativas ao modo de encarar os problemas identificados, porém, são de caráter bem menos rígidos que as hipóteses. Pode-se dizer que a relação entre conhecimento e ação está no centro da problemática metodológica da pesquisa social voltada para a ação coletiva.

A concepção e a organização da pesquisa, de acordo com Thiollent (1998), deve trilhar um roteiro, que precisa ter um planejamento flexível, para o qual ele sugere nove tópicos a serem seguidos, são eles:

- 1) A fase exploratória;
- 2) O tema da pesquisa;
- 3) A colocação dos problemas;
- 4) O lugar da teoria;
- 5) Hipóteses;
- 6) Seminário;
- 7) Campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa;
- 8) Coleta de dados;
- 9) Aprendizagem;
- 10) Saber formal/ saber informal;
- 11) Plano de ação;
- 12) Divulgação externa.

Durante a fase exploratória faz-se necessário descobrir o campo de pesquisa e os interessados, assim como suas expectativas para estabelecer um primeiro levantamento que servirá de diagnóstico da situação. Definindo os problemas prioritários e eventuais ações. Nesta fase também se leva em consideração a disponibilidade dos pesquisadores e a intensidade do espírito de pesquisa. Thiollent (1998) também diz que na fase exploratória deve ser verificada a viabilidade de uma intervenção do tipo pesquisa ação, assim é possível a identificação de apoios e resistências, e isso irá definir se é viável aceitar ou não o desafio, nesta fase a divisão das tarefas nunca é estanque ou definitiva.

Sobre o tema da pesquisa Thiollent (1998) explica que em geral o tema é escolhido em função de um certo tipo de compromisso entre quem realiza a pesquisa e os elementos ativos da situação a ser investigada. Pode ser determinado pela natureza ou urgência do problema encontrado, uma vez selecionado o tema, poderá ser enquadrado num marco referencial bem mais amplo, de natureza teórica.

Quanto a colocação dos problemas nada mais é que definir uma problemática na qual o tema escolhido faça sentido. O que Thiollent (1998) define como o lugar da teoria é simplesmente a preocupação teórica que ocupa espaço na pesquisa ação, onde quem realiza a pesquisa deve estar atento para que a discussão teórica não chegue ao ponto de desanimar os participantes do trabalho.

Os pesquisadores fazem suposições formuladas a respeito de possíveis soluções a um problema colocado na pesquisa, isso se chama hipóteses, e existe uma série de hipóteses a partir dos elementos observáveis.

O que Thiollent (1998) chama como seminário é algo que não se aplica em nosso caso, no entanto, o campo de observação representa a amostragem e representatividade qualitativa. Inclusive em alguns casos a delimitação empírica é relacionada com um quadro de atuação, como no caso de uma instituição, universidade, e etc. muitas vezes a maior importância não está no quantitativo, mas na representatividade social. Isso é o que envolveu todo o nosso projeto junto a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, a representação social.

Quanto a coleta de dados, consiste em vários formatos, como entrevista coletiva, entrevista individual, técnicas documentais de resgate de arquivos são permitidas, assim como uso de questionários ou formulários, o que segundo Thiollent (1998) nem sempre são úteis.

A aprendizagem é quando os atores sempre têm que gerar, utilizar informações e também orientar a ação, tomando decisões. Normalmente a capacidade de aprendizagem é associada ao processo investigativo.

A pesquisa-ação abrange também o saber formal e o saber informal, o técnico e o comparativo, essa pesquisa visa estabelecer a estrutura de comunicação entre os dois universos culturais, o dos especialistas e o dos interessados. Thiollent (1998) lembra que o plano de ação é exigência fundamental neste tipo de pesquisa.

Além do retorno da informação aos grupos implicados, também é possível mediante acordo prévio dos participantes, divulgar a informação externamente em diferentes setores interessados. Isso é o que Thiollent (1998) chama de divulgação externa. O treinamento dos pesquisadores deve incluir técnicas de apresentação de resultados de comunicação, por canais formais e organização de debates públicos, entre outros. Reforça-se mais uma vez que a pesquisa-ação pode ser aplicada a várias áreas sociais.

Sendo assim, a pesquisa ação foi a mais adequada ao nosso trabalho, uma vez que durante a fase exploratória foi descoberto não somente o campo de pesquisa, como os interessados, as suas expectativas, estabelecendo assim um primeiro levantamento (que pode ser considerado um diagnóstico) da situação. Compreendendo assim os problemas prioritários, e as eventuais ações. As situações observadas foram diversas e imprevisíveis. Durante a pesquisa a pesquisadora precisou estimular nos envolvidos o espírito da pesquisa, de maneira que as intervenções propostas tivessem menos chances de serem rejeitadas.

O presente trabalho implicou num comprometimento entre a pesquisadora e os envolvidos, pois durante o projeto, como já colocado anteriormente, ela esteve inserida no ambiente pesquisado, interagindo com os sujeitos, através de reuniões periódicas, observações *in loco*, aplicação de treinamentos, análise da saúde financeira (através do estudo dos números do caixa), implantação de novas tecnologias e soluções para as questões documentais da AAPI ( Para isso a pesquisa contou com a colaboração de parceiros com *expertise* em cada área) e sugestões de melhoria.

Algumas dificuldades foram encontradas para alcançar os objetivos propostos, dificuldades, porém, inerentes a qualquer projeto realizado com poucos recursos materiais e financeiros. A AAPI não dispunha de espaço físico e de equipamentos básicos para serem utilizados na pesquisa e no trabalho, sobretudo para a realização dos cursos, tais como computador, projetor multimídia e impressora.

As medidas tomadas para superar estas dificuldades, foram a utilização da residência de um dos associados para as reuniões e treinamentos, o uso de computador e impressoras pessoais da pesquisadora e o empréstimo do projetor multimídia pelo laboratório da universidade. Os custos oriundos do trabalho de pesquisa e execução do projeto, foram pagos com o salário resultante da atividade profissional da pesquisadora, já que não há financiamento para este projeto.

Como resultado da pesquisa, além da dissertação, sistematizando a experiência, se construiu o protótipo de um plano de revitalização para a AAPI, já em aplicação, tornando o trabalho importante do ponto de vista teórico já que todas as etapas do processo de realização do projeto foram registradas na dissertação. Ao mesmo tempo julgamos ele rico sob um olhar prático, pois irá atender às necessidades reais da associação enquanto entidade de forma efetiva.

Para a área de indústrias criativas, o projeto em questão apresenta relevância já que o artesanato aparece entre um dos quinze setores da economia criativa apontados pelo autor e pesquisador inglês de Economia Criativa John Howkins. Ele observa o papel importante do artesanato no desenvolvimento do setor na China, por exemplo. Segundo Howkins (2013), o setor prospera em dois mercados, o das artes e também o do turismo.

Além disso, o método utilizado foi interessante para inserção de conteúdo nas pesquisas sobre indústrias criativas. O trabalho também apresentou importância para a linha de pesquisa Gestão, Mercado e Sociedade, já que todo o processo vivenciado tratou da investigação da relação entre gestão da tecnologia, estruturas de mercado e sociedade no contexto de novos modelos de negócios da indústria criativa. Espera-se que, de alguma forma, ele enriqueça com subsídios para futuras pesquisas na área.

Durante a execução do trabalho, pretendeu-se implementar o uso da tecnologia digital no campo da comunicação, pois elas foram determinantes para atingir o resultado esperado. Foi desenvolvido um plano para uso das redes sociais, como Facebook e Instagram, criando um visual inovador para divulgar o



trabalho produzido na AAPI, bem como se elaborou um modelo para construção de uma plataforma de vendas on-line. Para isso, o projeto teve o apoio de uma equipe multifuncional que atuou de maneira voluntária, e que por ser composta por mestrandos em indústrias criativas, conseguiu oferecer suporte em design, tecnologias, redes sociais, direito e contabilidade.

Também foi trabalhada a criação de uma marca para a associação, que levou para entidade a ideia de artesanato de forma moderna, vibrante e criativa. Outra etapa importante foram os estudos feitos com vistas a otimização do espaço de vendas, melhorando a apresentação dos itens produzidos e comercializados, contribuindo de forma expressiva na visibilidade e lucratividade da associação, além de proporcionar conquistas sociais para os seus associados.

O trabalho, espera, assim, contribuir com a valorização do artesanato, e com a sensação de pertencimento cultural do artesão no importante resgate da tradição do artesanato nativo de Ipojuca. Por isso, o estudo da AAPI, torna-se relevante quando consideramos o contexto no qual ela está inserida e seu papel social. O estudo torna-se também pertinente por tratar de uma experiência que pode produzir resultados possíveis de serem aplicados em outras associações de artesãos existentes, tanto em Pernambuco quanto em outros estados brasileiros, com vistas a favorecer o desenvolvimento do setor em diversas localidades.

## **2 INDÚSTRIAS CRIATIVAS – ENTENDENDO A DEFINIÇÃO ENTRE VÁRIAS OPINIÕES**

De acordo com Howkins (2013), a criatividade é possível em todas as organizações onde a novidade e a invenção são possíveis. Floresce mais quando e onde são recompensadas.

A criatividade está presente em todos os níveis de uma empresa, desde a administração até o desenvolvimento, a formação da marca e a conformação de cada produto. Pouquíssimas empresas hoje em dia são as mesmas que eram há 15 ou até mesmo 10 anos atrás. Um número menor ainda será a mesma daqui a 5 anos. Concorrência cada vez maior, tecnologia volátil e a chegada da internet exigem que todas as empresas sejam imaginativas na

forma de fazer negócios e vigilantes na proteção de seus produtos através de direitos de propriedade intelectual. (HOWKINS, 2013, p. 15)

Apesar de Howkins (2013), estar se referindo as empresas, entende-se que o princípio é o mesmo para qualquer instituição que exista, inclusive as associações.

Bendassolli, Wood Jr, Kirschbaum e Cunha (2008), em um artigo científico, chamado *Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades*, analisaram a literatura científica sobre as indústrias criativas e procuraram sistematizar as diferentes definições do termo, segundo as referências de grandes nomes, compilando conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – Definição de Indústrias Criativas.

DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
"Atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual [...] As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais)."	DCMS (2005, p. 5)
"A idéia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos."	Hartley (2005, p. 5)
"Em minha perspectiva, é mais coerente restringir o termo 'indústria criativa' a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual."	Howkins (2005, p. 119)
"[Indústrias criativas] produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e [...] empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um <i>core-group</i> , um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, <i>software</i> , <i>broadcasting</i> e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o <i>craft</i> , folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de <i>management</i> , de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição."	Jaguaribe (2006)
"As indústrias criativas são formadas a partir da convergência entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes, tornando-se uma importante (e contestada) arena de desenvolvimento nas sociedades baseadas no conhecimento [...] operando em importantes dimensões contemporâneas da produção e do consumo cultural [...] o setor das indústrias criativas apresenta uma grande variedade de atividades que, no entanto, possuem seu núcleo na criatividade."	Jeffcutt (2000, p. 123-124)
"As atividades das indústrias criativas podem ser localizadas em um <i>continuum</i> que vai desde aquelas atividades totalmente dependentes do ato de levar o conteúdo à audiência (a maior parte das apresentações ao vivo e exibições, incluindo festivais) que tendem a ser trabalho-intensivas e, em geral, subsidiadas, até aquelas atividades informacionais orientadas mais comercialmente, baseadas na reprodução de conteúdo original e sua transmissão a audiências (em geral distantes) (publicação, música gravada, filme, <i>broadcasting</i> , nova mídia)."	Cornford e Charles (2001, p. 17)

Fonte: Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. (2008)

O termo “indústrias criativas” é algo ainda novo (não tendo ainda três décadas de surgimento) e por isso não existe uma definição concreta, e sim vários pontos de vista dos vários estudiosos sobre o tema. Então, apesar da diversidade de pensamentos e ideias, optou-se pela definição de Howkins (2005), ao afirmar que, em sua perspectiva, é mais coerente restringir o termo “indústria criativa a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual. Essa definição nos pareceu mais exata para servir de norte para o trabalho em questão.

Portanto, como o próprio nome sugere, o termo indústrias criativas, não pode existir sem a existência da criatividade.

É o próprio inventor da lâmpada quem responde à primeira das nossas falsas conclusões. Para Edison, “toda invenção é um por cento inspiração e noventa e nove por cento transpiração”, ou seja, para chegar às suas descobertas, Arquimedes e Kekulé já a procuravam exaustivamente, com pesquisas, experiências, tentativas e fracassos para, por fim, de súbito, perceberem a resposta. Constata-se, ainda, que, para pôr em prática a inspiração, é necessário outro intenso esforço, para o qual é exigida a habilidade do inventor ou criador. (NICOLAU, 1994, p. 8)

E o artesanato, pergunta-se: Qual o seu papel dentro do contexto de indústrias criativas? Por que nós o incluímos? Como ele aparece no panorama das indústrias criativas? Silva e Neves (2010) em seu artigo: *Estruturação organizacional e realidade socioeconômica: O caso da indústria criativa minero-artesanal em três municípios de Minas Gerais*, publicado pela revista *Organizações Rurais & Agroindustriais*, esclarecem que dos trabalhadores ocupados nas indústrias criativas, a função mais representativa é a de artesão, correspondendo a 53,24% dos trabalhadores pesquisados, o que sinaliza para uma preservação de características das atividades artesanais na maioria das unidades organizacionais. A pesquisa feita por eles, ainda apontou que o aprendizado profissional dos artesãos foi feito na própria família, ou na unidade onde ele foi aprendiz, o que significa que a educação formal não tem muita relevância para esse setor das indústrias criativas.

Silva, Emmendoerfer e Neves (2009) reforçam que a indústria criativa artesanal deixa evidente que, a partir de oportunidades de novas atividades econômicas, indivíduos e coletividades montam verdadeiras estruturas sociais para poder atender a demandas de mercados emergentes por produtos artesanais a partir de transações entre indivíduos produtores, fornecedores, comerciantes e consumidores.

A atividade criativa materializada por meio do artesanato reproduz a história de vida de um lugar, construindo uma memória material e imaterial, com valores culturais intangíveis para os que vivem do seu trabalho. Mas essa condição enfrenta hoje conflitos.

Enquanto os trabalhadores de base artesanal do município manifestam a insatisfação com o que chamam de invasão de produtos de outra origem que não seja local, os comerciantes alegam que têm que oferecer maior diversidade de produtos para os turistas que visitam o município. Esse conflito atual mostra que a falta de capacidade de inovação e geração de novos produtos locais é uma realidade que vem sendo solucionada com a importação de produtos, que tende a agravar o processo de perda e de desvalorização do conhecimento artístico da comunidade local. (SILVA; EMMENDOERFER; NEVES, 2009, p. 8)

Em Porto de Galinhas, os artesãos que são membros da AAPI, buscam a continuidade da fabricação artesanal nos moldes dos seus antepassados, perpetuando a cultura nativa e valorizando a força regional. E eles demonstram, como observam acima os autores citados, resistência aos comerciantes que trazem artesanato de fora para vender em suas lojas. Segundo os próprios artesãos, o turista quer variedades e a produção local é variada o suficiente para atender a essa demanda.

Por isso, é importante observar que, diante dos problemas e imperfeições do mercado, hoje, as redes sociais, a geração e o contexto cultural têm influência central no mercado e pode viabilizar o atendimento das demandas de desenvolvimento do mercado regional turístico de produtos artesanais. Dessa forma, como atividade criativa inserida num contexto contemporâneo, o artesanato pode proporcionar aos indivíduos e à sociedade meios para a subsistência de suas famílias, que antes possuíam poucas alternativas de

ocupação e geração de renda em suas localidades. E nesse processo é importante a valorização da arte local.

Silva, Emmendoerfer e Neves (2009) defendem ainda, a especialização do trabalho no sistema de produção da indústria criativa artesanal. A especialização proporciona para esses trabalhadores a definição de ocupações com a valorização de características pessoais e a possibilidade de que estas possam ser incentivadas pelo aumento de sua produtividade, o que viabiliza o aumento de coesão social das coletividades envolvidas.

Com as atividades desenvolvidas em nossa pesquisa, os artesãos da APPI passaram a compreender a importância da especialização, de estarem contextualizados com o que ocorre no universo artesanal ao seu redor, da importância de investir para participar de feiras e eventos, e também da coesão para a busca de atingimento de objetivos comuns a todos. Contudo, é importante ressaltar que a especialização da produção artesanal, se por um lado, pode gerar ganhos econômicos e possibilidades de aumento de capacidade de produção e de redução do custo unitário dos produtos, por outro lado, pode descaracterizar o sistema de produção artesanal, no que se refere às suas variáveis históricas, sociais e culturais, se o artesão em vez de preservar o conhecimento artístico existente atender apenas as demandas por bens culturais alheios a sua realidade e é isso que não podemos deixar que ocorra com o artesanato nativo de Porto de Galinhas.

### **3 IPOJUCA ENQUANTO CIDADE CRIATIVA – O QUE FALTA**

Em um contexto no qual criatividade, sustentabilidade, diversidade e pertencimento são ações valorizadas, algumas cidades já aderiram a tendência do estudo das cidades criativas, buscando com isso, dar um passo em direção ao seu reconhecimento como tal, pela Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas - UNESCO, as cidades criativas fazem parte de um segmento da indústria criativa, que por sua vez faz parte da economia criativa. Entender o que torna uma cidade criativa, quais as características comuns a essas cidades e abrir uma discussão sobre o(s) motivo(s) pelos quais a cidade do

Ipojuca, localizada em Pernambuco, no Nordeste do Brasil, ainda não é reconhecida como uma cidade criativa e não consta na Rede de Cidades Criativas da UNESCO, embora nós entendamos que ela tem condições para tal, já que possui uma riqueza de atrativos naturais, culturais e gastronômicos. Por isso abordar esse assunto se torna relevante.

É preciso compreender duas situações, existem as cidades criativas, e nós consideramos que Ipojuca seja uma delas, e existem as cidades criativas reconhecidas pela UNESCO por essa condição. E então tenta-se entender os motivos que impedem Ipojuca de obter essa segunda condição.

É o que este capítulo propõe, estudar o assunto, trazendo pesquisas sobre o tema com base em diversos autores, comparando com os dados observados, realizando análises e levantando hipóteses. Não tendo a intenção de esgotar tão vasto tema, o presente tópico apenas lança um olhar na direção de um tema atual e necessário.

Devido a representatividade de Porto de Galinhas, conhecida como ponto turístico e cultural (é senso comum que pessoas de outros estados do Brasil e até de outros países, não lembrem de Pernambuco, mas quando cita-se Porto de Galinhas eles rapidamente resgatam alguma memória sobre a localidade), por isso, percebe-se a importância de iniciar o capítulo abrindo uma discussão sobre Cidades Criativas e esclarecer porque Ipojuca não é considerada uma cidade criativa. Assim este capítulo irá esclarecer algumas questões: Explicar o que é uma cidade criativa, mostrar as características de uma cidade criativa e levantar o que falta para Ipojuca se tornar uma delas.

Ostrower (2001) considera que a criatividade não é propriedade de apenas alguns raros eleitos, mas sim, um potencial próprio do ser humano, sendo a realização desse potencial uma necessidade que não se limita somente às artes.

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se, nesse “novo”, de novas ocorrências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a

capacidade de compreender, e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar. (OSTROWER, 2001, p. 9)

Segundo Masi (2000), a criatividade consiste em um processo mental, misterioso e graças ao qual uma pessoa ou um grupo consegue concretizar uma ideia após ter pensado em algo novo e fantasioso.

O burocrata é só concretude, e quem alimenta veleidades é só um sonhador. Para que se obtenha um grupo criativo, é preciso fazer conviver pessoas que sejam prevalentemente sonhadoras e pessoas prevalentemente concretas. Se eu desejo me inserir numa equipe deste tipo, devo antes descobrir se sou mais concreto ou mais propenso a fantasia. Só, então deverei tentar encontrar o parceiro adequado, ou seja, complementar: que me ajude a botar os pés no chão, se eu for muito sonhador, propenso a fantasia; ou que me ajude a voar entre as nuvens, se eu for do tipo concreto. (MASI, 2000, p. 189)

Para Howkins (2013), a criatividade por si só não tem valor econômico. Ela precisa tomar forma, ser plasmada em um produto comercializável se quiser alcançar valor comercial.

Através das afirmações dos três autores citados, observa-se que a criatividade, sendo inerente ao ser humano, está presente em todas as criaturas, e tão importante quanto a capacidade de criar algo novo é a de concretizar essa ideia.

Ainda de acordo com Howkins (2013) próximo ao final do século XX, a natureza do trabalho mudou. Pode-se perceber a veracidade dessa afirmação quando no mercado mundial, novos trabalhos movimentam milhões de dólares no mundo todo, as mentes de muitos empregados e empregadores já vislumbram outros formatos para sua produção.

Desde 1972 vem acontecendo uma grande mudança nas práticas, culturais, políticas e econômicas. E isso se deve a emergência de novas maneiras dominantes pelas quais o homem passou a experimentar o tempo e o espaço. Para o bem ou para o mal, [a cidade] o convida a refazê-la, a consolidá-la numa forma em que você possa viver nela. Você também. Decida quem você é, e a cidade mais uma vez vai assumir uma forma fixa ao seu redor. Decida o que ela é, e a sua própria identidade será revelada, como um mapa fixado por triangulação. (HARVEY, 2014, p. 17)

Essa interação entre pessoas, favorece a troca de informações, experiências e sensações, que juntas, proporciona um eclodir de transformações. Quando juntamos a criatividade em todo o seu processo inovador, e o espaço de confluência de pessoas que são as cidades, começa um ensaio do que pode vir a ser uma cidade criativa. Diante de todos esses conceitos listados, observa-se a relevância de se debruçar sobre o tema, que ganha importância a cada dia, apresentando soluções criativas para nossos problemas cotidianos.

### 3.1 O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE

Howkins (2013), afirma que a criatividade não é algo novo, e economia também não é novidade, mas a natureza e a extensão da relação entre elas é que é a novidade, pois criam valor e riqueza de forma extraordinária.

A emergência do conceito de economia criativa acontece no início do presente século, num contexto de transformações rápidas da economia global. Aprender um mundo onde criatividade, inovação e gerenciamento de riscos tornaram-se imperativos da competição econômica. No âmbito do novo conceito, são as ideias, ancoradas na utilização maciça das novas tecnologias, que ganham destaque como geradoras de riquezas e de transformações sociais. (MADEIRA, 2014, p. 37)

A indústria criativa enquanto conceito, tem menos de 20 anos. Porque teve sua origem nos anos 90, na Austrália, sendo desenvolvido pela Creative Industries Taskforce, que foi criada em 1997, no Reino Unido, isso ocorreu durante o Governo de Tony Blair. Hoje em dia, as indústrias criativas têm um peso relevante na taxa de crescimento de vários países, como a Inglaterra, a Nova Zelândia, a Austrália, a Holanda e a Dinamarca, gerando mais de 8% dos postos de trabalho. Quando falamos em indústrias criativas estamos falando daquelas que têm origem na criatividade e que revelam potencial considerável para produzir riqueza e empregos por meio da geração de direitos de propriedade intelectual e sua exploração.

Nas últimas décadas, as empresas não só passaram a reconhecer a importância da criatividade como insumo de produção, como também perceberam seu papel transformador e estratégico no sistema produtivo. Por isso, desde 2008,



o Sistema FIRJAN publica o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil: um estudo que acompanha bianualmente os movimentos da classe criativa brasileira, contemplando as 27 unidades da federação. Em: <<http://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/default.aspx>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

Os segmentos criativos apontados pela FIRJAN são treze: Arquitetura, Artes Cênicas, Audiovisual, Biotecnologia, Design, Editorial, Expressões Culturais, Moda, Música, Patrimônio e Artes, Pesquisa & Desenvolvimento e Publicidade. Apesar de o artesanato ser considerado como um eixo da indústria criativa por Howkins (2013) ele ainda não aparece explicitamente como um segmento criativo da Firjan, supõe-se que ele esteja dentro do segmento arte, o que faz sentido já que a arte de acordo com o dicionário é habilidade ou disposição dirigida para a execução de uma finalidade prática ou teórica, realizada de forma consciente, controlada e racional. Observa-se diante de tudo o que foi dito até agora a importância e representatividade da economia criativa, bem como das indústrias criativas, e com isso é possível compreender a relevância do tema cidade criativa.

Consoante Reis (2011), um dos elementos essenciais do que viria se tornar a trajetória de cidade criativa, a partir do início dos anos 1980, foi sobretudo o esforço da comunidade artística para justificar seu valor econômico.

Reis (2011) revela que uma cidade criativa deve ser criativa por completo, de modo transversal a todos os campos, muito além das indústrias criativas ou da presença de uma classe criativa.

Minha lógica tem sido que os outros setores ou grupos, como a classe criativa, só podem florescer quando a administração pública é imaginativa, onde há inovações sociais, onde a criatividade existe em áreas como saúde, serviços sociais e mesmo política e governança. (REIS, 2011, p. 10)

Entende-se que além de possuir apenas um vetor criativo, como indústria, comércio, determinadas classes, uma cidade só pode ser considerada criativa quando a criatividade está inserida no poder público, que possui uma

administração criativa, oferecendo inovações sociais nas mais diversas áreas de atuação. Esse despertar e consequente apoio da administração pública proporciona então o florescer das pessoas enquanto ser coletivo e desenvolvimento da cidade como um ambiente criativo, sustentável, inovador e atraente em todos os setores, de uma maneira absolutamente transversal.

Em 2004, a United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) criou a Rede de Cidades Criativas visando a promoção do desenvolvimento social, econômico e cultural de países, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento. As cidades que se candidatam à rede são as que procuram promover a criatividade local; elas partilham o interesse na missão da UNESCO em relação à diversidade cultural. E tão logo a cidade esteja nomeada para a rede, já pode partilhar experiências criando novas oportunidades tanto para si, quanto para outros numa plataforma global. Receber o título de cidade criativa pela UNESCO traz, entre outros benefícios, o estímulo ao turismo e a economia da cultura. Atualmente a Rede de Cidades Criativas da UNESCO tem um total de oito cidades brasileiras: Belém (PA), Florianópolis (SC) e Paraty (RJ), no campo da gastronomia; Curitiba (PR) e Brasília (DF), design; Salvador (BA), música; Santos (SP), cinema e João Pessoa (PB), artesanato & artes folclóricas.

Analisando as cidades eleitas como cidades criativas pela UNESCO, assim como os conceitos trazidos por Reis (2011), pergunta-se então qual as características das cidades criativas e por que algumas cidades ricas em arte e cultura não são consideradas criativas? Ipojuca, localizada no litoral sul do estado de Pernambuco, Brasil, tem cerca de 80.637 habitantes de acordo com o site da Prefeitura do Ipojuca, e é dona de praias de expressiva importância na região, considerando ainda seu valor cultural e turístico. Diante disso, levanta-se a questão, o que falta para Ipojuca ser considerada uma cidade criativa pela UNESCO? O problema em questão abre espaço para as seguintes hipóteses:

a) A Prefeitura do Ipojuca não acredita que a criatividade de Porto de Galinhas seja suficiente para elevar a cidade a posição de cidade criativa e por isso não quis se inscrever para concorrer a essa chancela.

b) Ipojuca já é uma cidade criativa, mas não se organizou de maneira a ser vista como tal.

c) Com os elementos que Ipojuca já possui, falta apenas um pouco de planejamento para ela se tornar uma cidade criativa.

Com este cenário, este capítulo torna-se interessante e importante para uma visão do contexto ao qual está inserida a AAPI e que foi realizado o projeto, já que busca a compreensão das características que tornam uma cidade criativa, e o que falta para a cidade do Ipojuca, em Pernambuco ser considerada também uma cidade criativa, uma vez nós consideramos que ela tem as qualidades necessárias para isso?

### 3.2 CIDADES CRIATIVAS

Harvey (2014), considera que as cidades, diferente dos povoados e pequenos municípios, são plásticas, flexíveis, moldáveis por natureza, elas podem ser moldadas a nossa imagem, mas por sua vez, nos moldam através da resistência que demonstram quando tentamos impor-lhes nossa própria forma particular.

Nesse sentido, parece-me que viver numa cidade é uma arte, e precisamos do vocabulário da arte, do estilo, para descrever a relação peculiar entre homem e material que existe na contínua interação criativa da vida urbana. A cidade tal como a imaginamos, a suave cidade da ilusão, do mito, da aspiração, do pesadelo, é tão real, e talvez mais real, quando a cidade dura que podemos localizar nos mapas e estatísticas, nas monografias de sociologia urbana, de demografia e de arquitetura. (HARVEY, 2014, p. 17)

Reis (2011) assegura que uma cidade criativa é aquela que estimula a inserção de uma cultura de criatividade, de maneira como se participa da cidade. E que, além disso, também incentiva a criatividade e legitima o uso da imaginação nas esferas pública, privada e da sociedade civil,

Isso acontece quando amplia o conjunto de ideias contendo soluções potenciais propondo a resolução de qualquer problema urbano e assim as inovações urbanas que se mostraram viáveis podem emergir.

Uma cidade criativa procura identificar, nutrir, atrair e manter talentos, de modo a conseguir mobilizar ideias, talentos e empresas criativas, que mantenham os jovens e os profissionais. Ser uma pessoa ou empresa criativa é relativamente fácil, mas ser uma cidade criativa é diferente, tendo em vista as culturas e os interesses envolvidos. As características desses espaços tendem a incluir: tomada de riscos calculados; liderança ampla; sensação de ter uma direção; ser determinado, mas não determinista, tendo a força para ir além do ciclo político; e, fundamentalmente, ter princípios estratégicos e táticas flexíveis. (REIS, 2011, p. 14)

Compreende-se então que cidades criativas são espaços urbanos onde existe articulação eficiente entre as atividades sociais e artísticas, que eclodem de maneira efervescente e que possuem uma política pública funcional e atuante. Esses espaços são ricos em diversidade cultural e atraem turistas contribuindo para a economia local e melhoria na qualidade de vida através de um pensamento sustentável.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DAS CIDADES CRIATIVAS

Landry (2000) apresenta algumas características das cidades criativas, e entre elas é possível afirmar que as cidades criativas atraem nômades do conhecimento e possui uma comunidade de pesquisa cuja tarefa é vital. Outra característica das cidades criativas é a capacidade de reutilizar edifícios antigos para as atividades da economia criativa, comumente criando uma atmosfera viva, e misturando o novo e o antigo, o que normalmente faz diferença.

Uma cidade criativa também tem como característica a habilidade em mudar o olhar em relação ao ambiente físico, criando assim, espaços para o convívio, a interação e a socialização das pessoas, favorecendo um ambiente diversificado e criativo. É preciso citar também a característica de desenvolver continuamente setores da economia criativa e o poder de criação de equipamentos icônicos que ajudam a gerar orgulho cívico. A administradora pública, economista e urbanista, doutora em urbanismo pela Universidade de São Paulo, Ana Carla Fonseca Reis, diz que uma cidade criativa apresenta três características básicas: inovações, conexões e cultura. Reis (2012).

Lançando-se um olhar sobre as oito cidades brasileiras que constam na Rede de Cidades Brasileiras da UNESCO, podemos observar vários pontos em comum, pois Belém, no Pará; Florianópolis, em Santa Catarina; e Paraty, no Rio de Janeiro, todas possuem destaque criativo em um único campo, que é o da gastronomia, todas têm uma longa trajetória na valorização da sua cultura alimentar, cada uma com suas características peculiares, mas todas se reinventando e gerando um sentimento de pertencimento. Já Curitiba, no Paraná e Brasília, no Distrito Federal, ganharam o título de cidades criativas pelo seu design; Salvador, na Bahia, tem como particularidade destacada a música; Santos, em São Paulo, conquistou o título de cidade criativa pelo seu cinema e João Pessoa, na Paraíba pelo seu artesanato e as suas artes folclóricas.

### 3.4 ANÁLISE DE IPOJUCA NO CONTEXTO DE CIDADES CRIATIVAS

O município do Ipojuca fica na Região Metropolitana, distante 49km da capital de Pernambuco, Recife. Desmembrado do Cabo de Santo Agostinho, foi alçado à vila em 30 de março de 1846, com o nome de Nossa Senhora do Ó, e à condição de cidade, com a denominação de Ipojuca, em 06 de junho de 1896. Recebeu esse nome por estar inserido nos domínios da bacia hidrográfica do rio Ipojuca, além do rio Sirinhaém e do Grupo de Bacias de Pequenos Rios Litorâneos. Em divisão territorial datada de 01 de janeiro de 1979, o município foi constituído de três distritos: Ipojuca, Camela e Nossa Senhora do Ó. Com uma área de 527,107km<sup>2</sup>, segundo o IBGE, Ipojuca ainda conta com os povoados de Muro Alto, Porto de Galinhas, Cupe, Maracaípe, Serrambi e Toquinho, e bairros como Rurópolis, São Miguel e os engenhos.

Ipojuca possui uma agenda cultural rica e variada, repleta de atividades culturais e artísticas, entre elas, festas religiosas, como a Festa de Santo Cristo, a Festa de São Sebastião e a Festa de Nossa Senhora do Ó, todas comemoradas no mês de janeiro. Eventos culturais, como o Festival Vem Cantar Comigo, e o Festival de MPB, ambos realizados em Porto de Galinhas, nos meses de janeiro e fevereiro, respectivamente. Ipojuca ainda conta com o Festival Gastronômico e Cultural, que acontece em março e o Festival de Música de Raiz, realizado no

mês de junho. Estas são apenas algumas das dezenas de atrações oferecidas em Ipojuca.

Porto de Galinhas é o bairro que oferece mais atrações gastronômicas, musicais, artesanais sem falar nas suas belezas naturais, como a Ilha de Santo Aleixo, perfeita para mergulhos profundos, o mangue, área de preservação do cavalo marinho, e as piscinas naturais com águas cristalinas e peixes coloridos.

A gastronomia de Porto de Galinhas também é famosa, e os pratos à base de frutos do mar prevalecem nos cardápios. Do simples peixe frito na beira da praia a uma sofisticada lagosta na manteiga, há opções para todos os gostos e preços nos restaurantes locais. Ipojuca também abriga uma riqueza cultural, já que a cidade guarda construções históricas e religiosas do século XVII. Entre os vários atrativos estão a igreja e o convento de Santo Cristo e a igreja do Outeiro - que exibe um dos mais belos cenários da região, com vista que vai do Cabo de Santo Agostinho ao Cabo de Santo Aleixo. A cidade abriga também o Engenho Gaipió, que deixou como herança um imponente casarão datado de 1863. O casarão está em perfeito estado de conservação e com exposição de mobílias, imagens, louças, cristais e objetos de decoração originais demonstrando o estilo de vida das famílias nos engenhos de açúcar.

Então pergunta-se, poderia Ipojuca constar na Rede de Cidades Criativas da UNESCO? Em março de 2014 a Associação Municipalista de Pernambuco (AMUPE), promoveu o Congresso Pernambucano de Municípios no Centro de Convenções de Olinda, cujo tema principal foi “O Desenvolvimento dos Municípios Sustenta o Crescimento do Brasil”. O evento reuniu prefeitos, gestores públicos, secretários, vereadores e a população interessada no tema. A abertura contou com a presença de várias celebridades e nomes de destaque na política, entre elas a do governador do estado de Pernambuco. Neste Congresso, Ipojuca participou do evento e mostrou suas potencialidades através de estandes e atrações culturais. Ipojuca também concorreu ao prêmio de Práticas Inovadoras de Gestão Municipal, que premiou as boas iniciativas de gestão pública dos municípios. Mesmo não conquistando o prêmio, tal iniciativa demonstra a visão

futurista e inovadora da gestão municipal, buscando alternativas sustentáveis enquanto eleva o nome da cidade.

Considerando que Reis (2011) afirma que a cidade criativa é aquela que estimula os talentos, a diversidade e dá condições para que se agregue valor econômico e se dê vazão à geração de negócios a partir disso. Observamos que Porto de Galinhas, bairro do Ipojuca atende a essa observação, pois congrega uma diversidade multicultural e funciona como um organismo vivo, atraindo pessoas de todas as regiões. Mas mesmo com todo o potencial de Porto de Galinhas, é necessário compreender que o desenvolvimento de bairros criativos por si só não é, porém, suficiente para garantir seu avanço. Contudo, dão os impulsos apropriados ao processo como um todo. E oferecem aos responsáveis pelo planejamento urbano a oportunidade de experimentar novas estratégias e conceitos para o desenvolvimento de bairros “vivos”.

Cidades com vocação para a cultura e eventos e com um celeiro de grandes talentos, inseridas nesse conceito, devem investir nisso de forma cada vez mais planejada e articulada, criando leis e políticas locais que propiciem investimentos majorados para a cultura e os demais setores criativos, gerando mais conhecimento, empregos e renda e se tornando mais inclusivas, em busca do desenvolvimento sustentável. (REIS, 2011, p. 20)

É possível que para Ipojuca tornar-se oficialmente uma cidade criativa, será necessário apenas investir em sua vocação cultural de forma mais planejada e articulada, porque os ingredientes principais ela já possui. Outra possibilidade é que a gestão pública da cidade ainda não tenha despertado para essa realidade e por isso ainda não solicitou sua participação em uma das sete áreas temáticas da UNESCO, considerando que a referida cidade se encaixa em ao menos três delas: artesanato e festivais de artes folclóricas, gastronomia e música. Categorias já bastante atuantes na cidade. Diante do exposto, é possível observar que a teoria trazida sobre cidades criativas pelos diversos estudiosos no assunto, como Landry, Reis, Kageyama e outros, demonstra ser possível ao Ipojuca buscar a conquista do título de Cidade Criativa, pois sua arte já floresceu, frutificou e fincou raízes, bastando apenas que a gestão pública invista nela, com vistas a favorecer a visibilidade, através de um planejamento articulado, eficiente e dedicado.

O que ficou evidenciado durante a pesquisa, foi que as hipóteses levantadas não chegaram a ser cogitadas pelos gestores da cidade, pois embora seja uma preocupação da pesquisadora, são questões que ainda não incomodam a cidade, isso pode ser percebido, já que a Prefeitura do Ipojuca nunca buscou se candidatar para concorrer ao reconhecimento da UNESCO, nem ainda levantou esta possibilidade, o que foi confirmado por colaboradores da Secretaria de Turismo (que preferiram não ter seus nomes citados neste trabalho) o que consideramos uma pena, pois conseguindo estar inserida no grupo de cidades criativas de um órgão tão conceituado e sério como a UNESCO, certamente atrairia mais turistas, mais investidores, movimentando mais a economia da cidade e conseqüentemente, iria afetar positivamente o objeto estudado.

Se aquecida a economia local, atraindo novos investidores e clientes, a AAPI seria diretamente beneficiada, por isso a lógica do nosso interesse em despertar a vontade desse reconhecimento, pelas autoridades políticas da cidade, e assim gerar um interesse maior no tema a partir desta discussão.

#### **4 REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO INICIAL E MAPEAMENTO DA ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA**

##### **4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL**

Após a escolha da AAPI como objeto de estudo pelos motivos já elencados (como a importância do artesanato para a indústria criativa, a localização da AAPI e sua relevância para a região onde ela está instalada), houve uma primeira visita, objetivando conhecer os representantes da associação, buscar detectar apoios e resistências (posições otimistas e céticas) e despertar o interesse dos envolvidos na execução do projeto.

A reunião inicial aconteceu num clima muito otimista e a ideia da pesquisa foi recebida com muita aceitação. Neste momento, foram realizadas perguntas exploratórias aos membros da gestão da associação, o Sr. Erivaldo Lacerda de Araujo, conhecido como Kiko, a Sra. Jaciane Cristina de Santana, conhecida



como Jaci e Antonio Carlos Borges da Silva, conhecido como Tony. Além das respostas básicas como razão social e CNPJ da associação, eles expuseram várias dificuldades enfrentadas pela entidade, desde as mais simples como o uso de shorts por alguns artesãos em lugar de calça jeans (que para eles impõe mais respeito), até as mais complexas mudanças no estatuto da AAPI. Em seguida, informamos como o projeto se propunha a oferecer soluções para os problemas apresentados e como seria uma alternativa valiosa para a diretoria da AAPI, uma vez que eles seriam os principais intermediadores junto aos artesãos durante a pesquisa ação, fazendo a ponte entre o objeto estudado e a pesquisadora.

Figura 4 – Primeiro encontro realizado na AAPI em 16/09/2017.



Fonte: acervo pessoal da autora. 2017.

Após esta reunião, ficou evidenciado que a AAPI enfrentava diversos problemas, logo de início foi colocado que os artesãos estavam divididos em subgrupos, conforme os interesses pessoais de cada um, ficando claro a ausência de um comprometimento em objetivos comuns com a associação.

Os problemas financeiros também eram perceptíveis, pois a inadimplência do pagamento da mensalidade vinha acontecendo num ritmo crescente e não

existia nenhum tipo de penalidade aos não pagantes, o que gerava insatisfação e sentimento de serem explorados, por aqueles que cumpriam suas obrigações em dia.

Foi exposto também, que a situação fiscal da associação estava comprometida pela falta de pagamento de impostos, o que levava a diretoria a não saber a situação real do registro do CNPJ junto à Receita Federal. Existiam além dos problemas citados, várias dificuldades estruturais, como má distribuição do espaço físico, problemas de alvenaria e eletricidade e espaços ociosos ou danificados tanto na sede da AAPI (que fica dentro da feira) quanto nos boxes espalhados pelo pavilhão da feira.

A falta de registros e controles dos números era algo gritante e a maior parte dos documentos financeiros da AAP eram anotações soltas e esparsas. A associação sofria também com conflitos e discordâncias entre seus membros, inclusive pelo uso de roupas inadequadas, que comprometiam negativamente a imagem da entidade, imagem essa que precisava ser firmada com a criação de uma marca, que gerasse o sentimento de orgulho e pertencimento aos artesãos. Foi percebido que os boxes de vendas da AAPI, conhecidos como “feirinha típica de Porto”, por estarem inseridos num espaço cedido pela Prefeitura do Ipojuca, com um formato de mercado, tinham como única identificação visual uma placa improvisada, localizada na entrada do espaço.

Outra carência apontada foi a ausência do uso das redes sociais (Instagram, Facebook) e espaços de difusão de conteúdos na Internet (sites, blog) para divulgação da associação e de seus produtos, mesmo numa era onde a tecnologia está sendo ferramenta dominante em todas áreas de atuação e segmentos de negócio.

Figura 5 – Placa localizada na entrada da AAPI.



Fonte: acervo pessoal da autora. 2017

Ficou evidente, desde o primeiro momento, que para o projeto de revitalização acontecer com sucesso, fazia-se necessário a participação de parceiros, que tivessem domínio sobre cada área a ser trabalhada e melhorada. E desde então ficou decidido que através da network da pesquisadora seria organizada a colaboração voluntária de diversos talentos.

#### 4.2 MAPEAMENTO DAS DIFICULDADES VIVENCIADAS PELA ASSOCIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS ARTESÃOS;

Na primeira reunião ocorrida em outubro de 2017, ficou estipulado que os encontros seriam quinzenais e sequenciais, durante os doze meses seguintes, com a previsão de término do projeto em outubro de 2018.

As dificuldades e expectativas foram mapeadas conforme o olhar da diretoria da associação e dos próprios artesãos que estiveram presentes no encontro e foram organizadas no quadro abaixo:

Quadro 3 – Dificuldades X expectativas da AAPI e seus associados

DIFICULDADE	EXPECTATIVA
Problemas financeiros.	Uma maneira de mitigar a inadimplência.
Dúvidas quanto a situação fiscal.	Um levantamento feito por um profissional de contabilidade para checar a situação junto a Receita Federal.
Má distribuição do espaço físico.	Novo layout que facilite a circulação entre os boxes de venda.
Conflitos entre os membros da associação.	Reuniões e capacitações sobre o tema "relacionamento interpessoal".
Falta de padrão nos boxes de venda, embalagens, vestimentas e possível material publicitário.	Criação de uma marca para a formação de uma identidade.
Falta de processos para gerir a associação.	Criação de planilhas, formulários e rotinas de trabalho.
Visibilidade reduzida pela ausência do uso das redes sociais	Aprender o manuseio das ferramentas para criação de Blog, Facebook e Instagram.

Fonte: A autora, 2017

Buscando certificar-se da legitimidade das informações recebidas, posteriormente, foi realizada uma atividade com o uso da ferramenta administrativa criada na década de 1960 por Kawakita Jiro, um antropólogo japonês. Esse método é muito útil para resumir dados qualitativos. O objetivo do diagrama é categorizar ou agrupar os itens disponíveis que tenham alguma afinidade. Os itens são primeiramente arranjados em grupos baseados nas relações comuns entre cada item. Em seguida são desenvolvidos títulos de assunto para cada grupo de dados. Um diagrama de afinidade é a saída organizada de uma sessão de brainstorming (outra ferramenta administrativa que consiste numa “explosão de ideias”). É uma das sete ferramentas de gestão para o planejamento. Também é conhecido como o método KJ.

Neste dia, na prática, cada artesão recebeu um bloco de post-it, para anotar todos os problemas existentes na associação que eles se lembrassem. Esses problemas não precisariam ter relações entre si, eles não deveriam se preocupar com a forma de escrever e expor sua ideia, era simplesmente lembrar do problema e escrever.

Para esta fase, foram concedidos 15 minutos. Depois desta etapa, cada folha de post-it foi recolhida e lida, e foram sendo coladas nas paredes conforme o assunto abordado, formando quadros de afinidades, por exemplo, tudo o que fosse relacionado a determinado assunto, iria sendo concentrado de um formando verdadeiros grupos de problemas identificados por eles.

Buscando facilitar o trabalho, classificou-se os problemas enfrentados em três grandes grupos, estrutura, planejamento e comportamento, e após isso foi alocando os papéis de acordo com cada grupo.

Os artesãos desconheciam completamente essa ferramenta administrativa, e a atividade transcorreu em clima ameno a até divertido, onde cada um buscava “esconder” do colega do lado o que estava escrevendo, e o surpreendente foi ao final eles comprovarem que mesmo sem verem a opinião uns dos outros, eles basicamente escreveram os mesmos problemas, o que valida indubitavelmente a veracidade das informações fornecidas. Quando uma verdade existe, ela é facilmente identificada por todos os envolvidos. Após utilização dessa ferramenta, o resultado foi listado e ordenado conforme quadro abaixo:

Quadro 4 – Dificuldades apontadas pelos artesãos

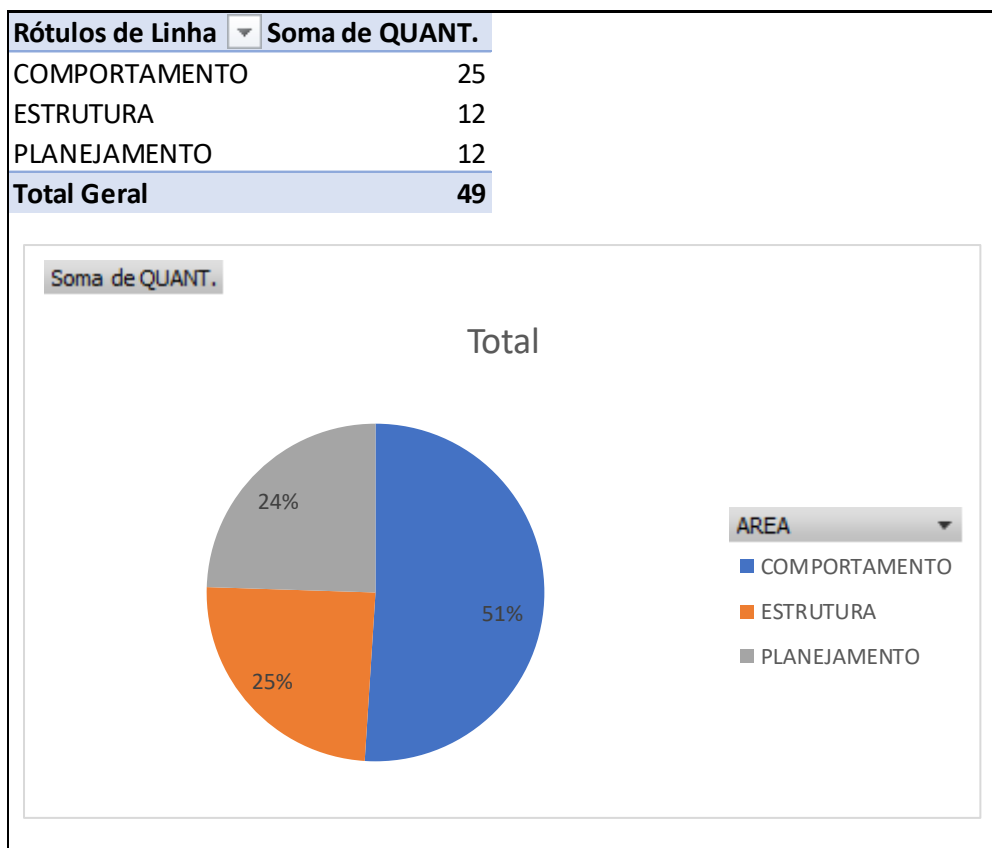
**AS DIFICULDADES APONTADAS PELOS ARTESÃOS**

AREA	PROBLEMA	QUANT.
ESTRUTURA	VITRINE	1
PLANEJAMENTO	AUSÊNCIA DE DIVULGAÇÃO	4
ESTRUTURA	CALOR EXCESSIVO	1
ESTRUTURA	FALHAS NA ESTRUTURA FÍSICA	3
ESTRUTURA	FALTA DE SEGURANÇA	2
ESTRUTURA	NÃO HÁ VENTILAÇÃO NOS CORREDORES	1
ESTRUTURA	LAYOUT RUIM	1
ESTRUTURA	NÃO HÁ REFORMA DOS BOXES	1
ESTRUTURA	NÃO EXISTE LIMPEZA NOS TELHADOS	1
PLANEJAMENTO	FALTA ESTÉTICA	1
PLANEJAMENTO	ENTRADA DA FEIRA ESTÁ MUITO FEIA	1
ESTRUTURA	NÃO HÁ MANUTENÇÃO DOS BANHEIROS	1
COMPORTAMENTO	ATENDIMENTO RUIM	2
COMPORTAMENTO	FALTA CONSERVAÇÃO DO AMBIENTE	1
COMPORTAMENTO	NÃO EXISTE O RESPEITO AS NORMAS DA ASSOCIAÇÃO	1
COMPORTAMENTO	FALAM MUITOS PALAVRÕES	1
COMPORTAMENTO	FALTA DE RESPEITO AOS COLEGAS	2
COMPORTAMENTO	NECESSIDADE DE UM ATENDIMENTO QUALIFICADO	1
COMPORTAMENTO	CONVIVÊNCIA CONFLITUOSA	1
COMPORTAMENTO	FALTA UNIÃO ENTRE OS ARTESÃOS	4
COMPORTAMENTO	FALTA DE EDUCAÇÃO	3
COMPORTAMENTO	MUITAS FOCAS	2
COMPORTAMENTO	USO DE ROUPAS INAPROPRIADAS	1
COMPORTAMENTO	ESTRUTURA PSICOLÓGICA PÉSSIMA	1
COMPORTAMENTO	NÃO HÁ PROFISSIONALISMO	1
COMPORTAMENTO	NÃO TRAZER PROBLEMAS PARTICULARES	1
COMPORTAMENTO	FALTA PAZ NO AMBIENTE	1
COMPORTAMENTO	MÁ ORGANIZAÇÃO	1
PLANEJAMENTO	AUSÊNCIA DE REGRAS	2
PLANEJAMENTO	MÃO TEM FARDAMENTO	1
PLANEJAMENTO	NÃO SE CUMPRE O HORÁRIO DA FEIRA	1
COMPORTAMENTO	FALTA DE DISCIPLINA	1
PLANEJAMENTO	NÃO SE CRIARAM NORMAS	1
PLANEJAMENTO	NÃO EXISTE PUNIÇÃO	1

Fonte: A autora, 2017

Em seguida foi organizado e divulgado para os membros da associação, em um formato visualmente mais fácil de compreender:

Quadro 5 – Resumo das dificuldades representadas por um gráfico dinâmico



Fonte: A autora, 2017

Após a coleta do resultado ficou evidenciado que o maior índice de queixas está relacionado ao quesito relacionamento. A existência de muitas disputas entre subgrupos formados dentro de uma mesma entidade, divergências de opiniões explicitadas com muita firmeza, conflito de gerações entre os artesãos mais velhos (os nativos) e os recém-chegados na AAPI, associada a uma falta de firmeza na gestão da associação, leva a uma convivência difícil e desarmoniosa. Ela acaba por prejudicar a associação como um todo, pois os artesãos simplesmente não conseguiam chegar a um acordo com relação a nenhum assunto por mais relevante que fosse para o coletivo.

Na tentativa para minimizar este problema, todos os treinamentos iniciaram-se com um vídeo curto, trazendo temas relacionados a boa convivência, acolhimento, amizade, parcerias e temas afins. Os vídeos exibidos foram:

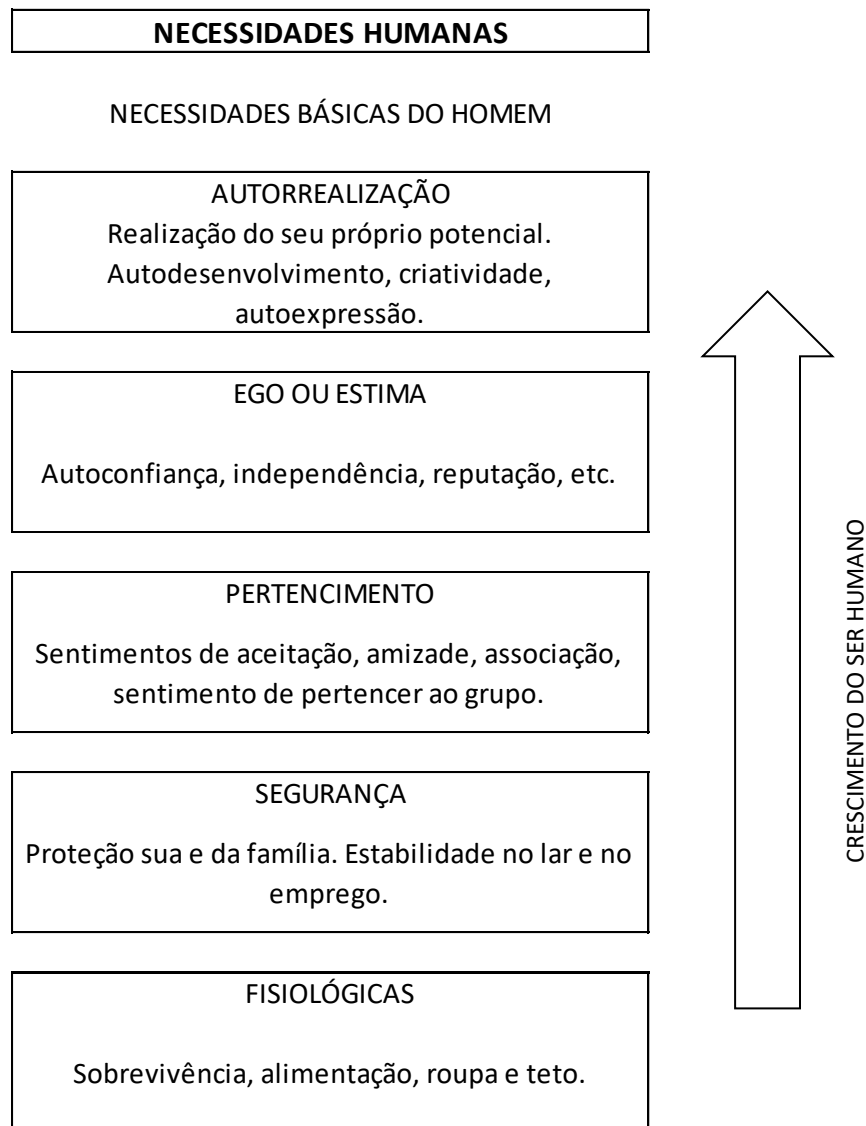
- ✓ Atitude é tudo – Motivação;
- ✓ Lição de vida – Menino e Mendigo;
- ✓ Maria e a amizade;
- ✓ O Casaco, uma história de caridade;
- ✓ O Castelo de Açúcar;
- ✓ Vida Maria;
- ✓ O Avestruz e o pinguim.

Também foram trabalhadas muitas dinâmicas de grupo que abordassem o tema relacionamento interpessoal, seguidas de diálogos instrutivos e construtivos, buscando inserir sempre todos no diálogo em busca de uma convivência pacífica. Os primeiros diálogos não foram tão fáceis, com discordâncias gritantes que todos faziam questão de explicitar em todos os momentos, porém, aos poucos as “amarras emocionais” foram se desfazendo e o clima começou a ficar ameno e os encontros mais agradáveis e menos tensos, com conversas mais colaborativas e menos ofensivas e agressivas. A ironia pouco a pouco também cedeu lugar aos comentários construtivos.

Ao final do projeto, percebeu-se que a realidade vivenciada em relação aos relacionamentos dentro da AAPI era outra, e as brigas que existiam foram eliminadas, e as discussões amenizadas, o que pontuou um resultado muito positivo sobretudo para uma convivência mais saudável entre eles.

É pertinente também comentar que durante todo o projeto, foram consideradas as observações de Falconi (2004), que afirma que a motivação, ou saúde mental, ou felicidade no trabalho (moral), é afetada por cinco precondições. E não somente trouxemos para conhecimento da gestão e dos artesãos da AAPI, como buscamos também aplicar essas precondições em todos os trabalhos realizados diretamente com os artesãos.

Quadro 6 – Necessidades básicas que são precondições à motivação. 2004.



Fonte: Necessidades básicas que são precondições à motivação. (FALCONI, 2004).

Aqui cabe uma observação importante, obviamente os conceitos trazidos por Falconi (2004) são dirigidos às empresas, até porque se faz necessário admitir que são escassas as publicações dirigidas especialmente às associações, para sanar esta dificuldade, usamos os conceitos administrativos empresariais, sempre buscando adaptar à realidade existente na Associação de Artesãos Profissionais de Ipojuca.



Falconi (2004), aponta as precondições apresentadas quadro acima, e detalha explicando cada uma delas:

1. Fisiológicas: condições de sobrevivência, salário. Procure defender um salário cada vez maior para sua equipe, que reflita o valor agregado por cada um. Queremos crescer e ficar ricos. O caminho é a produtividade. Temos que produzir mais, melhor e ao menor custo e distribuir. Distribuir significa pagar melhores salários.
2. Segurança: segurança no lar, na comunidade e no emprego. Procure trabalhar com o mínimo de pessoas no quadro, reduzindo as necessidades de trabalho cada vez mais. Mas mantenha sua equipe inteira. Não mande ninguém embora. Promova condições de segurança física na empresa e na comunidade. Crie condições para que ela se sinta segura. Isto é fundamental. Não é condição suficiente, mas é necessária para a motivação ou “saúde mental” das pessoas.
3. Pertencimento: necessidade de sentir que pertence a alguns grupos, amizade, companheirismo. Ser aceito pela empresa. Ser aceito por grupos internos. Promova o trabalho em grupo sob todas as formas. Promova atividades de grupos de pessoas. Promova o 5S<sup>2</sup>, o CCQ<sup>3</sup> e o Sistema de Sugestões.
4. Estima: necessidade de ser reconhecido por outros. Promova eventos nos quais as pessoas possam mostrar suas realizações. Coloque em quadro de aviso notícias sobre o feito das pessoas. Elogie. Promova o CCQ.
5. Autorrealização: verifique se as pessoas de sua equipe estão fazendo o que gostam. Promova a educação e o treinamento contínuo de sua equipe, tornando-os seres humanos cada vez mais completos. Promova o auto aprendizado e o mútuo-aprendizado.

Em respeito a isso, todo o tempo buscou-se verdadeiramente respeitar cada artesão, do mais gentil ao mais rebelde, do mais colaborativo ao mais difícil, do mais bem educado ao mais ignorante e agressivo nos modos, tentando de todas as maneiras oferecer segurança, envolver todos nos trabalhos, tratar todos com igualdade e consideração, elogiar para aumentar a autoestima de cada um,

---

<sup>2</sup> 5S é um programa de gestão de qualidade empresarial desenvolvido no Japão que visa aperfeiçoar aspectos como organização, limpeza e padronização.

<sup>3</sup> Círculo de controle de qualidade é um pequeno grupo de funcionários que voluntariamente se une para conduzir atividades de controles de qualidade dentro da mesma área de trabalho.

promovendo-os enquanto cidadãos, seres humanos e sobretudo enquanto artistas formidáveis e únicos que são.

#### 4.3 A GESTÃO DA AAPI

Mesmo sabendo que muitos artesãos são “acomodados”, não buscam por sua melhorias e são resistentes a mudanças, além de difíceis de relacionamento, nós não podemos deixar de responsabilizar também a gestão da AAPI por toda essa desordem comportamental, que ia desde a roupas inadequadas que algumas artesãs usavam, pouco condizentes para um ambiente de trabalho, e que incomodava outras colegas, até discussões acaloradas, discussões geradas por assuntos fúteis, tais como fofocas sobre o comportamento dos colegas, que corria de boca em boca e a “vítima” acabava sabendo e ia tirar satisfações, discussões em torno da divergência de opiniões sobre o valor da mensalidade, e até mesmo por acharem que tal cliente era do artesão “X” e o artesão “Y” roubou este cliente, com isso gerava grupos claramente divididos cada grupo defendendo um artesão envolvido na confusão, que faziam parte do dia a dia da associação de forma corriqueira e desgastante.

Conforme Negreiros (2010) se existe algo que o subordinado gosta de fazer é falar mal das reuniões onde os “chefes” falam e falam, e não resolvem nada. Por isso é necessário ter muito cuidado, pois, como diz o ditado: “A voz do povo é a voz de Deus”. Ou seja, é sempre de bom tom que a gestão de qualquer instituição tenha o mínimo de controle sobre seus subordinados, liderados ou mesmo associados, pois na maioria dos casos onde não existe uma gestão eficaz a desordem se instala.

A liderança é um fenômeno muito estudado, mas pouco entendido. Poderíamos listar uma infinidade de definições sobre o fenômeno liderança, salientando que os autores geralmente abordam dois elementos-chave: ser um fenômeno grupal e um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus liderados. Isso significa que seus liderados, uns diferentes dos outros, seguem seu líder, a partir de seu comportamento que os influencia, não por serem dominados, mas porque suas ações e atitudes geram efeitos sobre o grupo. (AMORIM; FREITAS; SEVERI, 2005, p. 7).

Obviamente não poderemos responsabilizar a gestão atual da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca por todos os problemas de relacionamento

existentes na associação, no entanto, é inegável o papel importante dessa gestão para mitigar esse tipo de problema, inclusive, por várias vezes foi discutido a necessidade da motivação por parte dos gestores, pois se a “massa” dos associados perceberem essa “descrença” partindo dos seus líderes, o que será deles enquanto liderados?

Amorim, Freitas e Severi (2005) dizem que as próprias ações do líder podem ser grandes estimuladores do comportamento e desempenho de sua equipe, e devemos estar certos de que nós podemos incentivar as pessoas a se motivarem. Elas mesmas é que decidirão se vão ou não se motivar, mas cabe a nós influenciá-las com nosso exemplo em atitudes e ações.

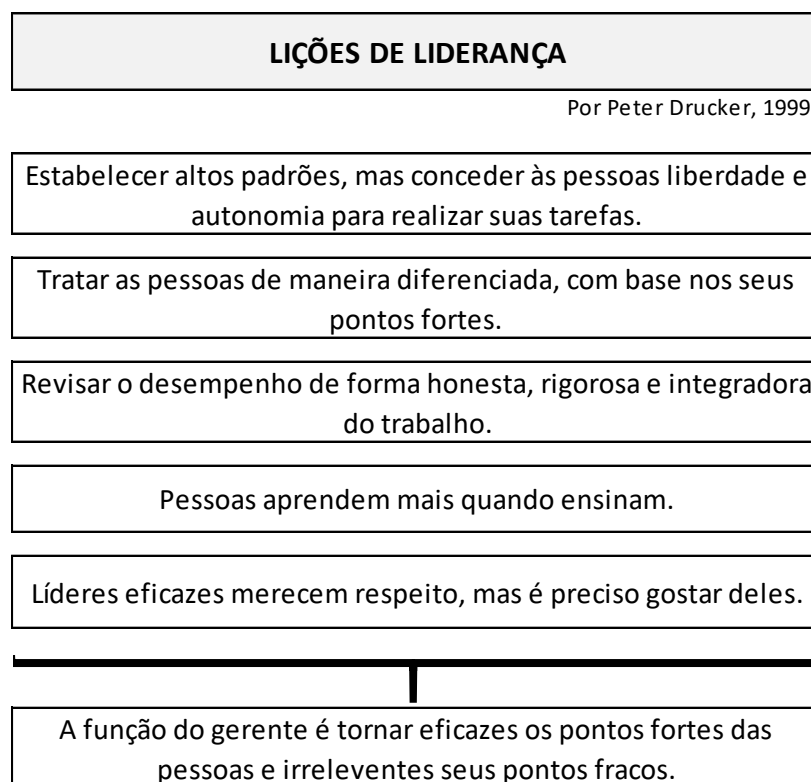
Por isso o grande desafio do projeto foi fazer a gestão da AAPI “comprar a ideia” proposta, pois calejados de tantas promessas não cumpridas de ONG<sup>4</sup>s, órgãos públicos e iniciativas privadas, como por exemplo, uma ONG que surgiu (que a diretoria da AAPI pediu para não identificar) oferecendo oficinas artesanais, que era algo muito limitado (como fabricação de sabonetes artesanais, e colchas de retalhos) arte que eles dominavam muito melhor e os instrutores das oficinas, o que desmotivou a todos e houve uma evasão do projeto. Ou quando a Prefeitura do Ipojuca por várias vezes, esteve lá, tomou nota dos problemas, e em nenhuma das vezes retornaram com as soluções. Ou ainda alguns lojistas locais, mais detentores de recursos, que propuseram parcerias e não cumpriram o prometido.

Por isso, eles inicialmente receavam que esse fosse mais um projeto que não saísse do papel após algumas conversas iniciais, temor que foi desconstruído durante o decorrer do trabalho, que tem o diferencial de investir na criatividade dos próprios artesãos e num trabalho coletivo, apresentando um resultado mais eficaz.

---

<sup>4</sup> Organização não governamental.

Quadro 7 – Lições de liderança.



Fonte: Lições de liderança, (PETER DRUCKER, 1999).

Drucker (1999) nos apresenta as lições de liderança conforme mostradas acima, são lições preciosas e agregadoras, que também foram apresentadas aos gestores e associados da AAPI, e sempre que possível buscamos inserir essas lições nas atividades vivenciadas durante a execução do projeto. Isso foi bastante respeitado pela diretoria da AAPI, que passou a ser mais rígida na determinação das normas, porém, deixando o artesão se sentir à vontade para realizar o seu trabalho, também passou a ter o cuidado de elogiar mais os artesãos em vez de apenas lançar reprimendas ao comportamento deles, eles também se preocuparam com um comportamento mais agregador, intencionando cativar os artesãos que começaram a serem mais simpáticos a administração.

## **5 REALIZAÇÃO DA ANÁLISE FINANCEIRA**

Neto e Lima (2009) afirmam que o mundo dos negócios tem uma crescente complexidade, e isso determina que o responsável pela área financeira desenvolva uma visão mais integrativa tanto da empresa que administra quanto do seu relacionamento com o ambiente externo.

Principalmente a partir dos anos 20 do século XX, as finanças das empresas são motivadas a evoluir de maneira a atender à crescente complexidade assumida pelos negócios e operações de mercado. Assumem como desafio a criação de uma metodologia para a gestão neste novo cenário dos negócios. (NETO; LIMA, 2009, p. 4).

Tomando as afirmações acima como parâmetro, não é difícil concluir que de um pequeno negócio a uma grande multinacional, o caixa tem importância expressiva para qualquer instituição, uma vez que ele representa o estado da sua saúde financeira e pode ser elemento determinante para a continuidade ou não da entidade, seja ela qual for. Pensando na importância da administração financeira e considerando a nossa experiência profissional nesta área, a análise financeira da AAPI foi uma parte do projeto que consumiu muitas horas de trabalho, mas que se fez absolutamente necessária para o êxito da empreitada.

Ribeiro (2009) ao explicar a situação líquida de uma empresa observa que ela poderá ter uma das seguintes denominações:

- a) Situação Líquida Positiva
- b) Situação Líquida Ativa
- c) Situação Líquida Superavitária

Sabe-se que as situações descritas acima têm o mesmo significado, pois elas acontecem quando o total dos bens e direitos é maior que as obrigações.

Suponhamos que, neste momento, haja intenção de se liquidar essa empresa. Vendendo os Bens, ao preço que custaram, teremos \$ 200, e, recebendo todos os Direitos no valor de \$ 100, teremos em mãos \$ 300. Pagando todas as Obrigações, no valor de \$ 180, sobriam para o proprietário da empresa \$ 120. Por isso, dizemos que a importância de \$ 120 corresponde à Situação Líquida Superavitária; é o que restou positivamente. É o valor positivo que superou o negativo. (RIBEIRO, 2009, p. 29).

Partindo deste princípio, a partir dos indícios observados após as conversas iniciais com os gestores da Associação de Artesãos Profissionais de Ipojuca, notou-se que acontecia exatamente o contrário com a associação.

Ao realizar a análise financeira da AAPI, houve o cuidado de inicia-la avaliando o fluxo de caixa através do encontro de contas da receita x despesa. A receita da entidade quando iniciamos o estudo girava em torno de R\$ 520 mensais. A primeira constatação foi perceber a impossibilidade de qualquer investimento por parte da associação pelo simples fato das despesas ultrapassarem a receita todos os meses. Isso pode ser visualizado facilmente no quadro abaixo:

Quadro 8 – Despesas fixas da AAPI

<b>DESPESAS FIXAS DA AAPI</b>	
FUNCIONÁRIA	-R\$ 937,00
MANUTENÇÃO DAS CÂMERAS	-R\$ 180,00
INTERNET	-R\$ 120,00
MATERIAL DE LIMPEZA	-R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>-R\$ 1.437,00</b>

Fonte: A autora, 2017.

As despesas fixas não são muitas, se dividem entre a única funcionária, sem vínculo empregatício formalizado, que é responsável pela limpeza das áreas comuns e banheiros; a manutenção das câmeras de segurança e internet, bem como a compra de material de limpeza. A AAPI não tem gastos com energia elétrica e água potável, pois elas são fornecidas gratuitamente pela Prefeitura do Ipojuca, que oferece ainda valiosa colaboração ao ceder o espaço físico onde ela se encontra instalada. No entanto, mesmo tendo uma despesa fixa baixa, o caixa da associação sempre apresentava saldo negativo porque a receita efetiva da entidade era menor do que seus gastos. A mensalidade que cada artesão deve pagar pelo uso do espaço, é de R\$ 20,00 que, multiplicado pelo número de 87 artesãos associados, geraria uma receita de R\$ 1.740,00. No entanto, menos de 30% dos associados realizavam o pagamento com regularidade, o que gerava uma receita média de apenas R\$ 520,00 por mês, forçando a diretoria da AAPI na maioria das vezes a fazer ações extras, como eventos para arrecadar fundos, ou

mesmo completar com seu próprio dinheiro a quantia suficiente para cobrir todas as despesas. Isso era um fator de desmotivação para os gestores da associação levando-os até mesmo às vezes a pensar em desistir da continuidade da AAPI enquanto instituição.

A inadimplência gritante era fruto, em parte, da falta de união entre os artesãos e, por outro lado, pela falta de credibilidade da associação que, segundo os próprios associados, só servia para aglomerar todos num espaço, espaço inclusive desconfortável e cheio de problemas estruturais. Essa situação gerava um entrave na melhoria das condições de funcionamento da associação, uma vez que esses inadimplentes justificavam o não pagamento das mensalidades alegando que a entidade não lhes oferecia nada em troca. De fato, mesmo coisas básicas, como o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) não estava regularizado diante da Receita Federal, pois havia anos que não era pago. No entanto, constatamos uma certa dificuldade para os artesãos reconhecerem que tinham um espaço físico, provido de água, energia elétrica, internet e segurança, além de material de uso e consumo, que isso gerava um custo e caberia a eles arcar com essa despesa.

A direção da associação aludia essa inadimplência a falta de alguma penalidade aos não pagantes. Para os gestores esta impunidade desmotivava os poucos artesãos que cumpriam com seu dever, suscitando um pensamento geral do tipo “se fulano não paga e usufrui dos mesmos direitos que eu, por que eu vou continuar pagando?”.

Porém, durante o trabalho não foi difícil observar que parte da responsabilidade por essa inadimplência era da própria gestão da associação, considerando a quase total falta de controle e acompanhamento das receitas, sendo a cobrança feita de acordo com a memória dos gestores e sem nenhum registro documentado para controle.

Como proposta para mitigar a inadimplência, foram sugeridas as seguintes ações:

1. Atualização do cadastro de todos os artesãos associados;
2. Apresentar uma data fixa para recebimento das mensalidades;

3. Criação de um carnê de pagamento individual para cada artesão;
4. Elaboração de um formulário de caixa para controle (por escrito) de todas as entradas e saídas;
5. Formação de um grupo de WhatsApp para envio de lembretes sistemáticos sobre o pagamento da mensalidade, um primeiro aviso para lembrar do vencimento futuro, o segundo para alertar sobre o dia do vencimento e o terceiro para cobrar o pagamento atrasado;
6. Quadro de aviso colocado num local bem visível atualizado mensalmente para informar as despesas e a receita arrecadada no mês anterior, com uma lista anexa contendo os nomes dos artesãos adimplentes (o que vai deixar subentendido que os que não estão na lista são devedores);
7. Também foi orientado aos gestores que em todas as reuniões citassem o problema da inadimplência e reforçassem a necessidade do dinheiro para a sobrevivência da AAPI, afinal, em muitas situações é a repetição constante que gera o hábito.

Algo também que é muito primário, mas soou como novidade para os membros da associação, foi a abertura de uma conta bancária para administração dos recursos da AAPI, pois todo o recebimento referente às mensalidades só era realizado em espécie, e ficava guardado na casa da primeira tesoureira da AAPI até que precisasse ser utilizado, o que acontecia com frequência, deixando na maioria dos meses um *déficit*. Já que o arrecadado em usualmente menor que o necessário para pagar todas as despesas.

Levantou-se a hipótese de inclusive isso ser um fator que poderia gerar desconfiança por parte dos artesãos, já que o dinheiro que eles pagavam não apenas não tinha sua prestação de contas realizada mensalmente de forma transparente, como também ficava na casa de um membro da gestão, onde somente essa pessoa teria controle e acesso ao dinheiro.

## **6 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DOCUMENTAL**

Do ponto de vista documental, a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, a AAPI não possuía muita coisa, um CNPJ, algumas fichas cadastro dos



artesãos, bastante desatualizadas por sinal, algumas notas fiscais de algumas compras realizadas para a sede, e um estatuto que definia as regras gerais da associação, que segundo a gestão, também estava desatualizado e que pelo que foi exposto precisava de uma repaginada.

Desde o início das conversas, a gestão da AAPI externou uma grande preocupação com a situação documental (contábil e fiscal) da associação, pois sem pagar as obrigações fiscais há anos, eles não sabiam como se encontrava o CNPJ (Cadastro Geral de Pessoa Jurídica)-diante da Receita Federal do Brasil, mas tinham certeza que não estava numa situação boa.

Buscando uma solução para isso, já que tal assunto entrou no escopo do projeto de revitalização a ser oferecido, contamos com a ajuda de Tatiane Gonçalves, formada em Contabilidade, pela Universidade Católica de Pernambuco, para fazer o levantamento da situação do CNPJ, quando foi constatado que o registro estava inativo por falta de pagamento, e que para regularizar a situação o custo ficaria em torno de R\$ 2.000,00.

A sugestão apontada pela profissional seria de deixar esse CNPJ como estava, e abrir um novo, já que o investimento para essa ação seria de um terço do valor para a recuperação do registro anterior. Quanto a isso, por tratar-se de uma decisão muito particular dos gestores da associação, os mesmos ficaram de refletir sobre o problema e tomar a decisão mais acertada, de forma coletiva com divisão de responsabilidades. Eles agradeceram a nossa atuação para a resposta que precisavam bem como termos apontado o caminho da solução, inclusive já disponibilizando os formulários da Receita que eram para a resolução da situação.

Outro documento analisado foi o estatuto da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca. A atual gestão da associação estava incomodada com a falta de uma revisão desse estatuto e com uma dúvida sobre a possibilidade legal de incluir uma penalidade para os artesãos que não pagassem as mensalidades, isso segundo a opinião deles, iria reduzir expressivamente a inadimplência, tão prejudicial a administração da AAPI.

Após realizarmos algumas consultas informais a vários advogados, todos aconselharam a “não mexer” no estatuto naquele momento, pois trata-se de algo

complexo e delicado, que envolve muitos detalhes, inclusive legais e que não seria aconselhável iniciar um trabalho que não pudesse ser finalizado, haja vista o prazo que tínhamos para concluir a dissertação. Assim limitamo-nos a orientar a diretoria nesse sentido. Como as principais necessidades da AAPI estavam atendidas era mais viável não adentrar neste tópico do projeto chamado estatuto e ele prosseguiu como estava

Realmente, em relação a parte documental, foi onde nosso trabalho teve menos força de atuação, mas que ainda assim, só por ter levado algumas respostas a questões antes desconfortáveis por ausência de um retorno definitivo, já serviu de alento e motivo de agradecimento de muitos artesãos e sobretudo dos gestores da associação.

## **7 OTIMIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE VENDA**

O espaço de vendas dos artesãos da AAPI está localizado na Rua Beijupirá, S/N, Porto de Galinhas – Ipojuca, CEP: 55.590-000 A comercialização dos produtos são feitas em pequenos boxes individuais ocupando uma área total de 400 metros quadrados. Cada box mede 4 metros quadrados e atende 87 artesãos. Esse espaço, porém, estava bastante comprometido, inclusive estruturalmente, haviam fiações expostas de forma insegura, rachaduras comprometedoras em algumas paredes, infiltrações e umidade em balcões destruídos, pontos, e havia também vários boxes prejudicados, com telhados quebrados, paredes rachadas, devido a um incêndio, ocorrido em 2016, numa agência bancária que ficava ao lado da associação.

Por causa deste acidente, vários artesãos tiveram não somente seus boxes destruídos como também toda a sua mercadoria perdida, passando eles então, a partir daí a ficarem alojados em pequenas barracas cedidas pela Prefeitura do Ipojuca, localizadas onde outrora ficavam os boxes que foram atingidos pelo fogo. Essas barracas eram desconfortáveis porque precisavam ser montadas pela manhã e desmontadas à noite, também oferecia pouca ou quase nenhuma proteção a chuva e ao sol, e, o pior de tudo para os artesãos, foi ter que armar

uma logística para diariamente levar e trazer suas mercadorias que por segurança tinham que ficar guardadas em suas residências, já que estavam habituados a estarem fixos em seus boxes. Quando chegamos ao local, essa situação gerava muita impaciência, pois a solução que deveria ser provisória, já acontecia há nove meses. Era inegável também um pouco de revolta com a precariedade da situação.

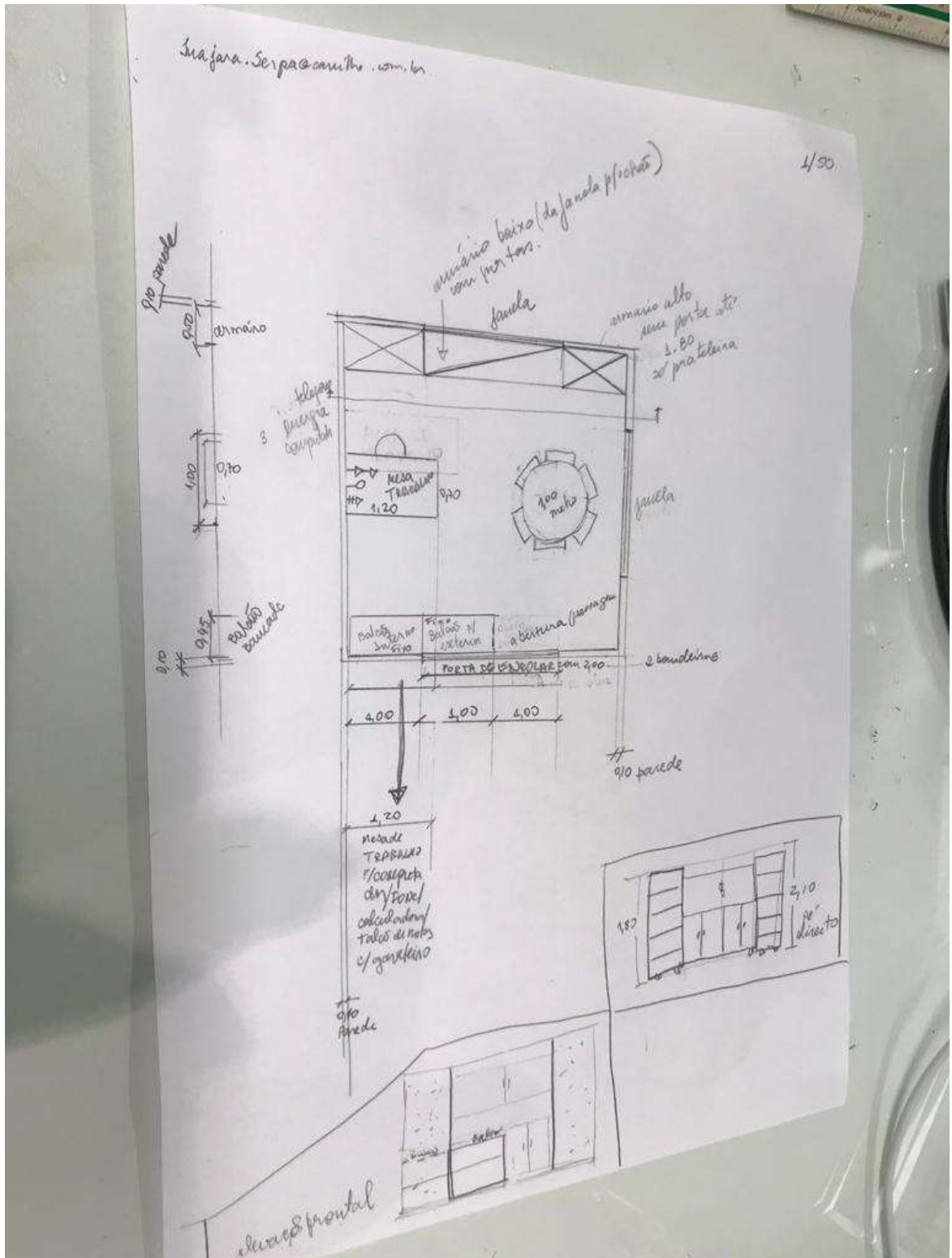
Além deste problema, mesmos os artesãos que não tiveram seus espaços prejudicados, sofriam com a falta de organização dentro dos boxes, seja por má arrumação da mercadoria ou por excesso de produtos em relação ao espaço cedido. O amontoado de peças jogadas sem nenhum cuidado na apresentação, dificultando a circulação dos clientes e até mesmo a ventilação dentro do ambiente, tornava a permanência por muito tempo no local penosa. Além disso, os corredores eram mal iluminados e quase sufocantes, impedindo que os visitantes e turistas pudessem usufruir com prazer das peças artesanais produzidas em Porto de Galinhas.

Para tentar reduzir os inconvenientes em relação ao espaço, contamos mais uma vez com parceiros, e convidamos uma parceira voluntária, que tinha profundo conhecimento do problema em questão, a arquiteta Silvana Carrilho. Ela, ministrou uma palestra para os artesãos sobre otimização de espaço, bem como, após um passeio pelo local, ela deu dicas e até desenhou alguns pequenos projetos para os artesãos que tiveram interesse em “revitalizar” fisicamente seus boxes. Isso fez com que eles ficassem impressionados com o tanto que se pode fazer com um espaço pequeno, quando se pode contar com a *expertise* de alguém através de um projeto adequado.

Ao todo, segundo informações da própria arquiteta, foram mais de 40 projetos desenhados para os boxes, no entanto como foram desenhados de maneira individualizada, e entregues diretamente aos próprios artesãos, não houve acesso a eles para exposição neste trabalho.

A título de exemplo, segue o projeto que foi entregue a diretoria da associação para a sede e para servir de modelo para os boxes:

Figura 6 – Projeto da sede e um dos Boxes.



Fonte: Silvana Carrilho. 2017.

## 8 A CRIAÇÃO DE UMA MARCA COLETIVA

Segundo Thompson (1995, p.42) existe um tipo de poder que é cultural, ou mesmo simbólico, que tem origem na produção, transmissão e recepção do significado das formas simbólicas.

As ações simbólicas podem provocar reações, liderar respostas de determinado teor, sugerir caminhos e decisões, induzir a crer e a descrever, apoiar os negócios do estado ou sublevar as massas em revolta coletiva. Usarei o termo “poder simbólico” para me referir a esta capacidade de intervir no curso dos acontecimentos, de influenciar ações dos outros e produzir eventos por meio da produção e da transmissão de formas simbólicas. (THOMPSON, 1995, p. 42)

Segundo Kreuts (2012), as Marcas são formas simbólicas que interagem com seus públicos para conquistá-los. São símbolos que podem adquirir grande poder no mercado. Por sua vez, Severiano (2007), em pesquisa realizada com alguns publicitários, entende que a marca é a alma do produto posto que agrega valores subjetivos, empresta personalidade, além de ser componente fundamental das identidades contemporâneas. O valor de uso não mais seria o principal critério na escolha de um produto, que não diferia dos demais produtos similares, exceto pela marca. “Haveria ser mais completo? A “marca” é “tudo”! Ela é a conjugação dos atributos mais desejados por todos os consumidores e o “ser” mais prestimosamente cuidado pelos publicitários. (SEVERIANO, 2007, p. 217).

Como afirmam Jenkins, Green e Ford (2015), todo criador - seja ele uma empresa ou mídia, um fã, um acadêmico, um ativista – produz material na esperança de atrair um público de interesse. Como já foi dito, a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca – AAPI sofria com certas dificuldades, e uma delas era a ausência de uma marca que identificasse a associação e o trabalho dos artesãos, de modo a criar uma identidade própria, favorecendo um sentimento de pertencimento coletivo. Diante disso, podemos entender a razão pela qual a AAPI sentiu a necessidade da criação de uma marca que lhe conferisse poder, identificasse facilmente seu trabalho diante do público, conquistando-o.

Neste momento do projeto, além da criação de uma marca para a associação, buscou-se abrir uma discussão acerca do tema marca coletiva, em concordância com a propriedade industrial. Como acréscimo, também se apresentou e se entregou aos artesãos uma cartilha informativa sobre o tema, favorecendo ao usuário da associação um rápido acesso de algumas regras disciplinadas pela Lei n.º 9.279 de 1996, que cuida da Propriedade Industrial no Brasil e de uma de suas espécies, as marcas.

Assim como todo o projeto, espera-se que este item do trabalho ainda auxilie não apenas a AAPI, mas de forma mais ampla possa auxiliar as pequenas associações de profissionais, na compreensão do significado da marca, particularmente a marca coletiva.

Logo, o presente trabalho também criou um debate sobre um tema necessário e atual já que se entende que esse é o tipo de marca que mais se adapta às necessidades das associações. No caso atual, os associados da AAPI foram conscientizados acerca da importância da criação de tal sinal distintivo, pois ele pode gerar uma identidade para o que for produzido pela Associação e uma garantia de qualidade para seus consumidores.

Neste capítulo, então, pode-se deduzir que:

- a) A criação de uma marca coletiva protegida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) criará uma identidade e um sentimento de pertencimento para a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca.
- b) Com uma marca coletiva protegida pelo INPI, a AAPI alcançará mais visibilidade pelos órgãos privados e públicos do setor de turismo e cultura de Ipojuca e dos próprios artesãos e comunidade local.

Enfim, a AAPI tem como um de seus objetivos com a criação da marca, atrair um público consumidor que, ao adquirir algum item produzido por sua Associação, não tenha dúvida quanto à origem do seu artesanato. Logo, observa-se com essa ação um valor mercadológico e simbólico.

## 8.1 A MARCA: SIGNIFICADO E FUNÇÃO

Segundo o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis, a palavra “marca” tem o sentido de nome, termo, expressão, desenho ou símbolo ou combinação desses elementos que serve para identificar a propriedade, a categoria e origem de mercadorias ou serviços de uma empresa e para diferenciá-los dos concorrentes; identificador da empresa ou do fabricante. Com esta definição parece mais fácil se compreender a marca como uma das mais importantes espécies da propriedade intelectual, particularmente, da propriedade industrial.

Conforme Barbosa (2010) marca, quando designa algo, seja um produto, mercadorias ou mesmo um serviço, serve tanto para, em princípio, identificar sua origem; estimular o consumo, quanto para valorizar a atividade empresarial do titular. E prossegue ele afirmando que todos os signos visuais podem ser marcas.

Por sua vez, para Petit (2003) uma marca não pode ser produto de um raciocínio inteligente, da lógica, de um processo intelectual. Ele acredita numa pureza, num pouco de bobagem, com uma mistura de brincadeira e um tanto de talento e sagacidade, que vivem dentro de todo artista. O autor ainda defende que uma marca é qualquer coisa, como bichos, objetos ou paisagens. Vale ainda observar que ela transita também na arena de nomes, frases e símbolos. Em resumo, tudo pode ser uma Marca, desde que apresente certa originalidade.

Para Kreutz, “enquanto identidade visual, a marca se baseia no imaginário coletivo para representar, através da imagem, determinados valores da organização contemporânea” (2012, p.62) É ainda de suma importância compreender que prossegue a autora lembrando que as marcas, como formas simbólicas, representam não apenas pessoas ou organizações, porém ainda para cumprir suas funções, devem respeitar o contexto sócio histórico que estão imersas.

No entender de Wheeler (2008) A gestão de marcas costumava ser uma exclusividade de grandes produtos de consumo. Agora todas as empresas falam da indispensabilidade das marcas e até mesmo os indivíduos são instigados para que se tornem marcas que caminham, como faz o guru da administração, Tom Peters. Por que as marcas se tornaram tão importantes? Porque boas marcas

constroem empresas. marcas ineficazes debilitam o sucesso. A diferenciação se torna determinante à medida que os produtos e serviços se tornam indistinguíveis, a concorrência cria infinitas escolhas e as empresas se fundem em monólitos sem rosto. (WHEELER, 2008)

Como observado acima, a marca preserva a identidade das empresas e de seus produtores. Porém, simultaneamente, propicia meios ao consumidor para identificar um produto ou serviço baseado em suas experiências. Assim, se o consumidor confia na informação da marca, irá efetuar a escolha do produto ou do serviço oferecido no mercado em razão de seu prévio conhecimento em torno dela.

Portanto, a marca possui diversas funções, sendo uma das principais a distinção do produto ou do serviço, diferenciando-o dentre outros da mesma espécie. Isso evita que se faça uma confusão quanto à origem, proporcionando uma percepção do consumidor que gera um vínculo de confiança entre consumidor e marca.

Diante de todas essas afirmações, a necessidade da criação de uma Marca por qualquer associação ou empresa era perfeitamente justificável. No caso da associação em exame, era essencial para que o consumidor pudesse identificar de maneira clara e segura os produtos da AAPI, e ainda, para que os próprios artesãos desenvolvessem o sentimento de identificação e pertencimento com seu trabalho. E como todos os associados são artesãos, criatividade não faltou para a criação de uma marca coletiva.

## 8.2 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE MARCA

No Brasil, é a Lei nº. 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula os direitos e as obrigações relativos à propriedade industrial (LPI), sendo a marca uma de suas espécies, enumerada dentre os demais incisos do artigo 2º de tal legislação. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável pelo registro das marcas no país.

O Art. 122 da LPI define o que é a marca registrável no nosso país: “São suscetíveis de registro como Marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis,



não compreendidos nas proibições legais.” No direito brasileiro apenas as marcas visuais são admitidas, não podendo ser registrada a marca sonora. O artigo 124 trata dos sinais não registráveis como marca, tais como: brasão, armas, bandeiras; sinal ou expressão empregada apenas como meio de propaganda; letra, algarismo e data, isoladamente, a menos que sejam revestidos de suficiente forma distintiva; expressão, figura, desenho ou qualquer outro sinal contrário a moral e aos bons costumes. São 23 incisos no Art. 124 da sobredita lei que trazem os sinais não aceitáveis como Marcas para registro no INPI.

Por sua vez, o Art. 123 estabelece como sinais registráveis como marca:

Art. 123. Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I – Marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;

II – Marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e

III – Marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

Assim, de acordo com o Art. 123 acima transcrito, os sinais registráveis como marca estão divididos em marca de produto ou serviço, Marca de certificação e marca coletiva. É em torno das marcas coletivas que iremos tratar.

### 8.3 A MARCA COLETIVA

Repisando o acima transcrito, o Art. 123 da LPI define marca coletiva como aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

O INPI esclarece que a marca coletiva serve para identificar produtos, assim como serviços que são feitos por membros de uma determinada entidade coletiva, como por exemplo, uma Associação ou uma Cooperativa, onde apenas tal entidade pode solicitar este registro e assim poderá estabelecer tanto as

condições, quanto as proibições de uso para seus associados usando para isso, um regulamento de utilização.

É muito importante perceber que para uma Associação, a criação de uma marca coletiva, é mais viável que qualquer outro tipo enumerado no Art. 123 da LPI, considerando que ela identifica o que é produzido pela entidade, enquanto favorece que no caso de uma Associação somente ela possa vir a estabelecer as condições, e proibições de uso, por meio de um regulamento.

Ainda conforme as instruções oferecidas no manual de marcas do INPI, de acordo com o disposto no parágrafo 2º. do Art. 128 da LPI, o pedido de marca coletiva deve ser depositado por pessoa jurídica representativa da coletividade, podendo esta entidade exercer atividade distinta da de seus membros. Todavia, esclarece tal manual que se a atividade do requerente for distinta, deverá ela guardar afinidade com a atividade dos membros da coletividade, assim como com os produtos ou serviços que visa a assinalar.

#### 8.4 A IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA O ARTESANATO

Segundo o texto Importância da marca para sucesso do negócio, publicado no site do SEBRAE, a marca pode ser definida como o DNA de uma empresa, considerando que uma de suas funções é conectar o cliente ao produto, precisando ela representar o conjunto de valores pensados pelo empresário.

Na hora de construir uma marca deve-se levar em consideração que o empreendedor busca ter claro na mente o que o negócio representa hoje e como pretende ser visto amanhã. E mais, o desenho da marca deve ser um relevante mecanismo para se comunicar com seu público e necessita ter uma identidade verbal e visual.

Quanto vale a imagem de uma empresa? Tem se falado muito do valor da imagem da Coca-Cola, Nike, Itaú, Nestlé, Sony, Chanel, Louis Vuitton, Rolex, Cartier, Adidas, Brahma, Sadia, Orange, Apple. Dizem que é coisa de bilhões de dólares. Certamente tem mais valor que todas as máquinas, fábricas, prédios, veículos, computadores. A imagem é composta do nome, do logotipo e Marca, de uma cor ou mais, de uma arquitetura gráfica, de uma comunicação coerente com essa imagem e uma linguagem específica que impregnam todos os atos e momentos que a Marca atinge o consumidor, o fornecedor, o setor industrial, as autoridades do país e o sistema financeiro. (PETIT, 2003, p. 13)

Da mesma maneira que a marca é de suma importância para o sucesso de uma empresa, ela também é essencial para o êxito de uma Associação de Artesanato. Salaria tal questão Fábio Sousa, do Blog Artesanato e Ponto, ao tratar da gestão da marca, trazendo dicas para a realização do sonho da criação da marca de artesanato própria, como usar de criatividade na escolha do nome, mas sem exageros. Ele também compara a marca a uma criança, que precisa ser ensinada a viver no mundo, e que nem tudo é imediato, além de esclarecer que o artesão deve ser o espelho de sua marca. Por fim, destaca que a gestão da marca de artesanato é feita diariamente e a todos os momentos.

#### 8.5 A ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA E A CRIAÇÃO DE SUA MARCA COLETIVA

A Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca – AAPI, sentiu a necessidade da criação de uma marca quando observou que, a despeito de sua força cultural na região, da qualidade do artesanato produzido e de certa maneira ter uma identidade, os clientes que consumiam os produtos produzidos nos boxes do seu galpão saiam sem uma marca e uma embalagem que identificasse a origem de sua compra.

Surgiu então o desejo aliado com a necessidade de se criar uma marca coletiva, que servisse de identificação e que, a partir dela, os artesãos utilizassem uma embalagem padrão, de maneira que seu trabalho fosse reconhecido de forma rápida e que não suscitasse dúvidas quanto a sua origem.

Essa marca também poderia ser explorada no marketing digital, e nos eventos oferecidos pela AAPI através de banners, faixas e qualquer material de divulgação.

Sendo o artesanato tão importante para uma região, e devido à expressividade que vem conquistando em nosso país, a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca decidiu não mais pensar de maneira tímida.

Como já dito, consoante Madeira (2014), historicamente, o artesanato brasileiro era considerado inferior, devido em parte a sua associação ao trabalho

escravo, porém esse cenário se modificou. O artesanato passou a ser valorizado, posto que resgata as tradições locais e culturais de um povo, como contribui com o pensamento sustentável, sendo criativo, original e diferente.

Além do aumento do número de artesãos exportadores, outros resultados a se destacar são a predominância da mão de obra feminina, o aumento da escolaridade dos artesãos e o crescimento do setor de roupas e das exportações direcionadas para países da Europa e da Ásia, em relação ao ano anterior. (MADEIRA, 2014, p. 212)

A AAPI entendeu que a criação de uma marca causaria empoderamento para a Associação, e aumentaria em larga medida sua visibilidade diante dos órgãos públicos e privados da região de Ipojuca, em Pernambuco, bem como proporcionaria um sentimento de orgulho e pertencimento pelos próprios artesãos associados à entidade.

Pode-se observar que a teoria trazida por muitos especialistas e estudiosos no assunto, é possível de ser comprovada na prática e vivida no dia a dia na sociedade, e ela foi vivenciada pela Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca.

Para tanto, tornou-se essencial trabalhar de maneira adequada a conscientização dos membros da Associação para a importância da sua marca coletiva, considerando que com essa criação, a entidade se beneficia do sentimento de pertencimento dos próprios associados, e da comunidade local; aumenta sua visibilidade diante dos órgãos privados e públicos, assim como também do consumidor. Poder ser rapidamente identificada, e desta maneira levar reconhecimento ao seu trabalho, valorizando sua produção. E ainda terá a segurança de poder conduzir e usufruir dos direitos de uso da sua marca Coletiva.

No entender de Mendonça (2004) a tradição oral corrente sobre a origem do nome da praia, muito em voga, é que Porto, mesmo depois da abolição da escravatura, continuava a ser desova de escravos clandestinos que vinham embarcados em barcaças utilizada para transportar galinhas, vindas da Angola, e que eram vendidos no contrabando, e quando essas embarcações chegavam, a

“senha” para se comprar os escravos era justamente a expressão: Chegaram as galinhas de Angola.

Então, para criar sua marca, usou-se a figura principal de Porto de Galinhas, que é a galinha, dando um toque de regionalismo, com a imagem da galinha de pano, com costuras à mostra, remetendo a construção artesanal. Inclusive o nome que acompanha a imagem, copia propositadamente traços de pintura em bico de pena, dando um aspecto bem manual, conforme pode ser observado na imagem abaixo:

Figura 7 – Marca criada para a AAPI.



Fonte: A autora. 2018.

Inicialmente essa marca já foi utilizada na capa dos carnês de cobrança, e no topo dos formulários de despesas, como papel timbrado. O objetivo será a adoção para todo o material a ser utilizado pela AAPI já que foi aceita com muita simpatia por todos os artesãos, quando apresentada em nosso encontro.

## **9 CRIAÇÃO DE PROCESSOS PARA FAVORECER UMA MELHOR ADMINISTRAÇÃO DA AAPI**

De acordo com Negreiros (2010) reestruturar é simplesmente o ato de reformar algo, de fazer alguma coisa de um modo diferente, o que requer, basicamente, iniciativa e força de vontade. Segundo ele, é possível reestruturar um ou mais produtos, um ou mais processos, um ou mais departamentos ou mesmo uma empresa inteira. O que podemos fazer também com a associação.

Entre tantas capacidades humanas, aquela que mais frutificou ao longo da evolução foi sua capacidade de organização em grupos sociais por meio de gestos, atos e palavras. A condução de processos sofisticados, como os que

vivenciamos em reestruturações, requer o máximo de atenção às relações interpessoais e humanas, em seus níveis mais altos de complexidade. São situações limítrofes conduzidas por pessoas de fora da empresa, em ambientes muitas vezes reativos, cuja forma de posicionamento pode ser igualmente válida para os executivos que estejam vivendo situações parecidas. (NEGREIROS, 2010, p. 159)

Por ser administradora de formação e vivência profissional, durante a execução do projeto, optou-se, para facilitar a realização do trabalho, por técnicas e uso das ferramentas administrativas,.

A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e alocação de recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integrada e coesa em cada organização ou empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 13)

## 9.1 VARIÁVEIS BÁSICAS DA TGA

Desta maneira, durante todas as etapas foram levadas em consideração as variáveis básicas da TGA (Teoria Geral da Administração).

Quadro 9 – Variáveis da TGA



Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/11317201/>; 2017.

Buscou-se transmitir aos artesãos as variáveis e a importância de cada uma delas já que estão todas interligadas e apresentam uma empresa, uma organização e mesmo uma associação como sistemas abertos e organismos vivos em constante transformação e interdependência. O interesse além da revitalização era agregar ao projeto sempre a aquisição de novos conhecimentos e a ideia da capacitação contínua a cada um dos membros da associação e da AAPI enquanto entidade, e acreditou-se durante o ano de execução do projeto a importância de transmitir conceitos da administração seria bastante válido.

Cada uma dessas variáveis – *tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade* – provocou ao seu tempo uma diferente *teoria administrativa*, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas seis variáveis. (CHIAVENATO, 2004, p. 11)

Quadro 10 – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Competitividade	Novas Abordagens na Administração	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional. Capital Intelectual

Fonte: <https://www.slideserve.com/hester/principais-teorias-administrativas-e-enfoques>, 2017.

Evitando utilizar uma linguagem teórica acadêmica que dificultasse a compreensão dos artesãos, foi tentado ao máximo transmitir a importância das variáveis para o sucesso que qualquer planejamento realizado em uma organização independente do ramo de atuação, sempre buscando a inclusão da AAPI no contexto teorizado.

Houve o esforço, durante o transcorrer de todo o projeto de incutir no pensamento dos artesãos, a visão de seu boxe, de seu artesanato, de sua arte, como seu negócio, sua empresa, seu empreendimento, que merece todos os investimentos (tecnológicos, financeiros, mão de obra) de maneira organizada e contínua para a perenidade do negócio. Criar uma longevidade oferece de certa maneira credibilidade e confiança no negócio.

## TAREFAS

Essa variável é bastante trabalhada na Administração Científica, que é um modelo criado pelo americano Frederick Winslow Taylor, seu enfoque principal está na racionalização do trabalho no nível operacional, ou seja, objetiva garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. Na prática representa que os artesãos devem trabalhar desenvolvendo o melhor método e sistematizar buscando repetir visando o aumento da produtividade. Tentou-se mostrar a importância e a responsabilidade que envolve a execução das tarefas necessárias.

## ESTRUTURA

A Estrutura é uma variável que foi abordada em quatro teorias administrativas, a Teoria Clássica, Neoclássica, da Burocracia e Estruturalista, e durante o trabalho se focou na Teoria Estruturalista.

O estruturalismo muda o foco de atenção voltado para o indivíduo (Teoria Clássica) e para o grupo (Teoria das Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo. Nesse contexto, a Teoria Estruturalista se interessa com a organização como um sistema social e cuja estrutura deve ser estudada em si mesma. A ênfase desloca-se totalmente para a organização. Essa se torna o foco de atenção do analista. A visão é mais ampla. Com o neo-estruturalismo – um movimento mais recente – surge a preocupação com o ambiente. (CHIAVENATO, 2004, p. 313)



Enquanto estrutura, sempre buscando transmitir numa linguagem simples, os artesãos tiveram uma ideia do enfoque central e começou-se a lançar o olhar para fora da AAPI, passando a reconhecer a interdependência da mesma com o ambiente. Ou seja, que a AAPI, assim como qualquer organização é um sistema aberto que se relaciona com o ambiente externo e com outras organizações.

## PESSOAS

Pessoas é uma variável que assim como a Estrutura foi abordada em mais de uma teoria administrativa, a Teoria das Relações Humanas, do Comportamento Organizacional e do Desenvolvimento Organizacional, e focou-se no projeto a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Optou-se por lançar a ideia do Desenvolvimento Organizacional, devido aos problemas de relacionamento existentes na associação que foram apontados nas dificuldades enfrentadas, já que essa teoria trabalha entre outros aspectos relevantes a administração participativa e o desenvolvimento e o fortalecimento de equipes. Temas que julgamos bastante necessários diante do quadro inicial que foi apresentado.

## AMBIENTE

A variável Ambiente possui duas teorias, a Teoria Estruturalista e a Teoria da Contingência, e optou-se por manter a Teoria Estruturalista evitando assim encharcar os artesãos com uma enxurrada de informações acadêmicas irrelevantes no momento para a realidade social deles.

## TECNOLOGIA

Tecnologia é a variável da Teoria da Contingência.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. (CHIAVENATO, 2004, p. 498)

Essa teoria favorece o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Foi uma experiência interessante apresentar aos

artesãos uma visão nova sobre a tecnologia e como ela pode influenciar no desempenho de atividades consideradas seculares, como o artesanato.

Trazer um olhar novo para a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, foi algo muito rico para os artesãos, que começaram a se perceber como inseridos em um sistema no qual eles interferem e são influenciados por ele.

## COMPETITIVIDADE

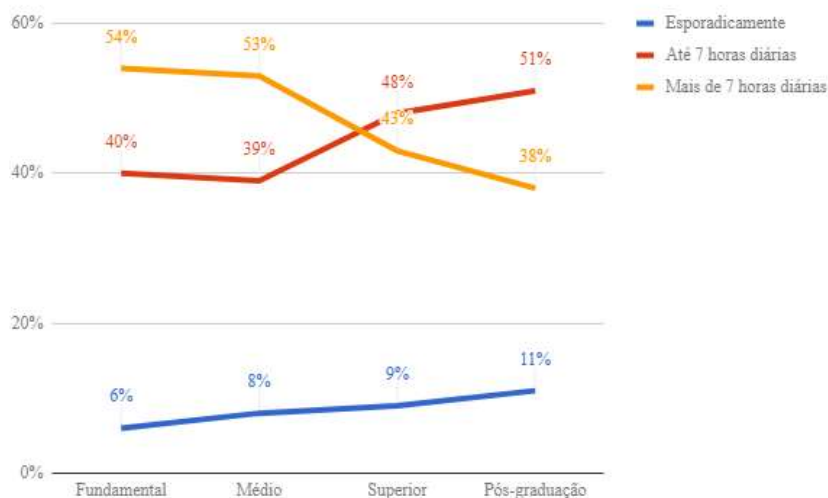
A variável Competitividade cuja Teoria Novas Abordagens da Administração dá enfoque. Em resumo buscamos deixar os artesãos com o conhecimento de que a ênfase desta teoria é na tecnologia e na informação. Valoriza a capacidade de adaptação do homem às rápidas mudanças e fluidez da informação. Também considera a sustentabilidade social.

### 9.2 GRAU DE ESCOLARIDADE DOS ARTESÃOS

Enquanto era realizado o processo de pesquisa para a realização do projeto, localizou-se o resultado de uma pesquisa realizada pelo DataSebrae muito pertinente ao trabalho. Ela é uma plataforma para onde vai o conhecimento produzido no Sebrae e onde ficam as respostas sobre o ambiente dos pequenos negócios.

Essa pesquisa mostra qual é a relação entre horas trabalhadas diariamente e grau de escolaridade dos artesãos. O resultado é impressionante, porém, previsível, a quantidade de horas trabalhadas apresenta uma forte correlação com o grau de instrução, sinalizando a dependência da própria atividade econômica e também a necessidade de apoio. (DATASEBRAE, 2018).

Figura 8 – Gráfico de pesquisa DATASEBRAE.



Fonte: DataSebrae. 2018.

É possível observar neste gráfico, que discorre sobre os trabalhadores de artesanato em geral, que quanto menor o grau de instrução do artesão, maior a quantidade de horas que ele precisa trabalhar, isso mostra a necessidade da atividade como predominante para a sobrevivência, e a carência de instrução acadêmica da maioria dos artesãos.

Foi percebido de início que apenas a criação de processos, não faria muito sentido sem uma conscientização dos artesãos para a sua manutenção após a implantação, e que esta conscientização seria adquirida após um maior entendimento do mercado e do contexto globalizado ao qual estamos todos inseridos. Para isso, foi apresentada uma programação de minicursos a serem ministrados aos artesãos que tivessem interesse. Como o espaço programado para a realização dos cursos foi o terraço da residência de Kiko, um dos gestores da AAPI, havia a necessidade de uma limitação de participantes, logo, os primeiros vinte inscritos, teriam acesso gratuito ao treinamento e ao material que fosse distribuído. A programação ficou exposta no quadro de avisos da AAPI e logo surgiram os interessados, embora alguns, optaram por prosseguir na zona de conforto, como é natural, não acreditando que o conhecimento pudesse gerar novas oportunidades.

Essa iniciativa que já havia sido pensada no início do projeto, foi reforçada devido aos dados coletados sobre o grau de escolaridade, então, foi visando mitigar as dificuldades neste sentido que foi oferecida a grade dos cursos, a escolha dos temas foi definida conforme a maior carência de conhecimentos, detectada durante as conversas iniciais, os minicursos tiveram duração de quatro horas cada, sendo ministrados sempre aos sábados, mensalmente.

### 9.3 PROGRAMA E CONTEÚDO DOS CURSOS

Figura 9 – Grade de minicursos oferecida aos artesãos.

**PROGRAMAÇÃO DE CURSOS – 2018**

- 12/05 – RELAÇÕES INTERPESSOAIS
- 16/06 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO
- 14/07 – EMPREENDEDORISMO
- 11/08 – TÉCNICAS DE VENDAS
- 15/09 – GESTÃO FINANCEIRA
- 20/10 – ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE

**ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS  
PROFISSIONAIS DE IPOJUCA**

**REALIZAÇÃO AOS  
SÁBADOS ÀS 14:00**

Fonte: A autora, 2018.

Em todos os minicursos que foram ministrados, foram utilizados apresentação da teoria através de slides, intercalada por momentos de leitura compartilhada de textos pertinentes ao tema, dinâmicas de grupo para fixação dos assuntos dados e um fechamento para esclarecimento de dúvidas. Sempre dando espaço para os participantes falarem e contribuírem com seus conhecimentos.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS - REALIZADO EM 12/05/2018

Para este curso houveram 19 inscritos e o conteúdo trabalhado foi:

- ✓ As boas práticas no relacionamento interpessoal;
- ✓ As habilidades necessárias a boa convivência social;
- ✓ Flexibilidade de comportamento;
- ✓ Simpatia X antipatia;
- ✓ Marketing pessoal para causar boa impressão.

A aceitação foi muito boa, todos os participantes se divertiram enquanto adquiriram novos conhecimentos, participaram de todas as dinâmicas de grupo, sorriram, brincaram e fixaram conceito para as boas práticas nas relações interpessoais. Foi identificado ao final, a realização de um minicurso com grande aproveitamento por parte dos inscritos.

#### QUALIDADE NO ATENDIMENTO - REALIZADO EM 16/06/2018

16 artesãos se inscreveram neste minicurso e o conteúdo abordado foi:

- ✓ Como agradar os clientes;
- ✓ Tipos de clientes;
- ✓ Como trabalhar clientes difíceis;
- ✓ Expectativa X satisfação do cliente;
- ✓ Como fazer um fechamento de venda eficaz;
- ✓ A importância da qualidade.

Este foi mais um minicurso com grande aproveitamento, pois atendimento é a área dominante deles e foi muito produtivo trazer simulações de situações que eles vivenciam no dia-a-dia, foi bastante fácil de fazê-los assimilar. Os próprios artesãos participantes trouxeram cases reais para ilustrar tópicos que eram estudados, o que tornou o momento dinâmico, divertido e de fácil fixação e aplicação real.

#### EMPREENDEDORISMO - REALIZADO EM 14/07/2018

20 artesãos participaram neste minicurso cujo conteúdo abordado foi:

- ✓ Identificar ideias de negócios;
- ✓ Importância do plano de negócios para o sucesso de um empreendimento;
- ✓ Analisando a viabilidade do negócio;
- ✓ Gestão do negócio.

Neste minicurso a facilidade de ministrar foi muito maior, pois raro foi encontrar algum artesão que não tenha realizado nenhum curso sobre Empreendedorismo, mesmo que tenha sido de um dia somente, ou alguma palestra.

Mas independente disso, o importante é que todos eram familiarizados com o tema, o que facilitou muito e deu agilidade a transmissão do conteúdo.

TÉCNICAS DE VENDAS - REALIZADO EM 11/08/2018

20 artesãos estiveram inscritos neste minicurso, mas um total de 25 compareceram, o conteúdo abordado foi:

- ✓ Vender;
- ✓ Técnicas para convencer;
- ✓ Pesquisa de mercado;
- ✓ Venda interna e externa;
- ✓ Venda ativa e passiva;
- ✓ Marketing.

O maior interesse de todo artesão, em primeiro lugar é poder criar a sua arte, mas o segundo maior interesse é vender a sua arte, por isso, o minicurso de técnicas de vendas teve uma procura tão grande, mesmo com 25 presentes, muitos artesãos tiveram que ficar de fora por falta de espaço. Ou seja, todos querem aprender a vender bem.

Todos eles sabem realizar criações, isso é um fato, mas nem todos são bons de venda, são bons em lidar com o público cada vez mais exigente, e isso é outra verdade.

O minicurso foi realizado com muitas situações simuladas que retratavam problemas reais, muitas dúvidas foram esclarecidas, e o melhor, tudo num clima de muita colaboração e diversão. O conhecimento foi transmitido e os participantes conseguiram absorver bastante.

GESTÃO FINANCEIRA - REALIZADO EM 15/09/2018

Para este minicurso 14 artesãos se inscreveram e o conteúdo abordado foi:

- ✓ Giro de caixa;

- ✓ Planejamento orçamentário;
- ✓ Controlando o capital;
- ✓ O que é projeção financeira;
- ✓ Administrando o sistema de contas a pagar e o sistema de contas a receber;
- ✓ Fluxo de caixa.

Os artesãos que se inscreveram para este curso de gestão financeira, tinham ao mesmo tempo um grande interesse em aprender a gerir financeiramente o seu negócio e um verdadeiro pavor de cálculos. Foi necessário convencê-los que não havia nisso nenhum bicho de sete cabeças, pois se tem uma coisa que todo comerciante faz, e faz desde o berço são cálculos. Ao final se conseguiu diluir a preocupação e a abordagem amena facilitou a absorção do conteúdo, com bastante rendimento.

#### ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE - REALIZADO EM 20/10/2018

Neste minicurso estiveram presentes 18 artesãos e o conteúdo abordado foi:

- ✓ Tipos de estoque;
- ✓ Classificação dos materiais;
- ✓ Tipos de armazenamento;
- ✓ Como controlar entrada e saída de produtos;
- ✓ Administrando o recebimento de materiais;
- ✓ Como gerenciar o estoque.

Este minicurso foi procurado apenas pelos 18 artesãos que participaram. Mas essa participação foi muito intensa, pois somente participou quem tinha o verdadeiro interesse em gerenciar o seu estoque.

O problema relacionado a administração de estoque, era um problema tão gritante que muitos artesãos, simplesmente não sabiam quantas peças tinham em seu estoque, assim como a administração era feita “no olho” sem nenhum tipo de controle, onde a reposição das peças era baseada no “achismo” e o curso foi realmente bem explorado pelos artesãos.

Figura 10 – Reunião com vários artesãos para apresentar a grade de cursos.



Fonte: acervo pessoal da autora. 2018.

Figura 11 – A mesma reunião mostrada acima que retrata bem a carência do local.



Fonte: acervo pessoal da autora. 2018.



## 9.4 PROCESSOS

Na criação dos processos para a AAPI, tomamos por base Júnior e Scucuglia (2011) quando afirmam que existem alguns objetivos comuns que justificam a modelagem de processos, são eles:

- Documentar o processo;
- Prover treinamento;
- Estabelecer padrões de trabalho;
- Responder às mudanças;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Desenhar um novo processo;
- Comunicar;
- Definir requisitos para novas operações;
- Medir o desempenho;
- Automatização;
- Viabilizar simulação e análise de impacto.

Modelos devem ser fáceis de entender, objetivos e claros. Para viabilizar este feito, diversas e diferentes notações foram desenvolvidas com o passar do tempo. A escolha da melhor notação dependerá da cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas em ler o modelo e do nível de detalhe e informações exigido para o objetivo do modelo. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 49)

Desta maneira, buscou-se usar uma linguagem clara, que pudesse ser facilmente compreendida por todos os artesãos, independente do grau de escolaridade deles, os treinamentos foram oferecidos e os padrões de trabalho foram definidos, tomando por base o levantamento das questões colocadas pelos próprios gestores e membros da associação.

Como não é de estranhar, as mudanças geraram um certo desconforto em alguns artesãos mais tradicionais, arraigados as culturas de seus ancestrais, mas esse desconforto foi minimizado com muito diálogo, explicações claras e abordagens visando demonstrar os ganhos com a revitalização.

Durante todos os encontros, foi explorada exaustivamente a ideia de que tudo pode sempre ser melhorado, e que no dia a dia pode-se sempre observar oportunidades de melhoria, que independente do ramo de atuação, devemos sempre buscar ser profissionais melhores e atualizados com o que há de novidades em nossa área de trabalho.

Assegurar a continuidade do processo, não deixando de fazer, por qualquer motivo – e o dia-a-dia está cheio deles – por mais justificado que possa parecer no momento; se está acordado que as reuniões de monitoração serão semanais, que o sejam, ainda que nem todos possam comparecer ou que não haja muitas novidades para acompanhar. (CARDOSO; GUIMARÃES; CUNHA, 2005, p. 91)

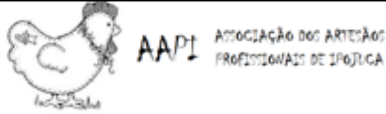
Desde o início do trabalho, houve a preocupação com a continuidade do processo, pois é sabido que a continuidade garante o êxito de qualquer projeto. Para isso além de conscientização e capacitação dos artesãos, torna-se imprescindível a criação de controles e monitoramento, que vão desde os carnês de cobrança das mensalidades como registros atualizados dos dados cadastrais dos artesãos. Foram criadas planilhas em Excel para várias finalidades, sendo aplicadas pela associação enquanto entidade e por cada artesão como individualidade, como planilha para controle do fluxo de caixa, planilha de controle de recebimento, planilha para cronograma de eventos e planilha para controle de estoque de mercadorias.

Quadro 11 – Modelo de Controle Financeiro – Caixa

ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS PROFISSIONAIS DE IPOJUCA - AAPI			
CONTROLE FINANCEIRO - CAIXA			
DATA: ____/____/____		SALDO INICIAL: R\$ _____	
RECEITA		DESPESA	
Descrição	Valor R\$	Descrição	Valor R\$

Fonte: A autora, 2017

Quadro 12 – Modelo do formulário de Controle de recebimento das mensalidades

			
<b>CONTROLE DE RECEBIMENTO DAS MENSALIDADES</b>			
<b>Nº BOX</b>	<b>NOME DO ASSOCIADO</b>	<b>DATA DE PAGTO</b>	<b>VALOR PAGO R\$</b>

Fonte: A autora, 2017.

Também foram desenhados os processos com as atividades principais da AAPI, como data de cobrança, formas de recebimento, rotinas para realização das obrigações principais da associação, buscando deixar as tarefas bem especificadas para não haver equívocos com seus prazos definidos para não haver atrasos.

De acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011) qualquer profissional, seja qual for a sua condição hierárquica, consegue responder como é o seu processo de trabalho, mesmo que desconheça o conceito de processo acadêmico.

Portanto, o foco do mapeamento deve ser as *atividades*. Independentemente do nome que cada profissional dê para isto, o fluxo de trabalho deve estar interessado no sequenciamento das atividades inerentes a sua função. Desenhadas as atividades, caberá, após estudo e compreensão detalhada, a delimitação dos processos (de uma maneira lógica, alinhada à realidade operacional e com mínimo risco de esquecimento de incorporação de algumas atividades. (CHIAVENATO, 2011, p. 69)

Baseado nesta afirmação o projeto conseguiu extrair o passo a passo do processo de funcionamento da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, e

formar com isso uma forma de trabalho Mais rápida e efetiva para as atividades da AAPI.

## 9.5 LIDERANÇA

Mesmo não fazendo parte do escopo da grade de cursos oferecidos, mas percebendo a importância do tema, mesmo já sendo trabalhado desde o início do projeto, até de forma exaustiva, nas conversas, nos diálogos, em alguns vídeos exibidos, ainda assim entendeu-se ser pertinente estender um dos encontros com a gestão da AAPI para discutir alguns tópicos esclarecedores sobre liderança, considerando as dificuldades apontadas de relacionamento que absorvem grande parte da preocupação de todos os envolvidos.

Para fundamentar a conversa, levou-se mais uma vez os conceitos de Amorim, Freitas e Severi (2006), quando afirmam que os líderes foram, e continuam sendo estudados pelas ciências humanas e sociais, das mais variadas formas, numa busca contínua de melhoria do desempenho, com qualidade de vida e um sadio relacionamento dos seus membros.

A liderança, como já foi dito, é um processo; ela se instala a partir do relacionamento entre as pessoas, seu conhecimento, interesses e motivações para atingir determinados fins. Para conseguir isto, você terá que conhecer as principais características de um processo de liderança, como ele pode ser iniciado, e como você deverá se esforçar para tentar transformar-se em líder, ou, se já o é, para melhorar suas qualidades de líder. (AMORIM; FREITAS; SEVERI, 2006, p. 5)

Percebeu-se que, de balde a repetição do tema, já após alguns meses decorridos, a ausência de uma liderança mais ativa por parte da gestão da AAPI, ainda era perceptível, uma vez que não promovia reuniões periódicas preventivas, apenas reunindo os artesãos de forma corretiva, quando já havia eclodido um problema grande, fosse ele de qualquer tipo.

A gestão da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca também revelou em mais de um momento ainda estar desmotivada com a falta de comprometimento

da maioria dos associados, sobretudo ao pagamento de suas obrigações conforme já exposto. Nesta reunião também buscou-se mostrar a responsabilidade do líder e que se ele se encontra desmotivado, não pode pensar que isso não afetará de alguma maneira os liderados, pois mesmo que tal sentimento não seja verbalizado, ele é sentido nas entrelinhas da convivência.

Aproveitou-se a oportunidade para lembrar as necessidades básicas que são pré-condições à motivação, mostradas no Quadro 6 do presente trabalho e as Lições de liderança por Peter Drucker, expostas no quadro 7.

Bergamini (2002) define a liderança como um processo de “influenciação”, onde a credibilidade do líder só ocorrerá a partir da competência que ele tenha em dominar recursos e transmitir aos seguidores estratégias para ação e mudanças.

Essa definição mostra claramente o que estava ocorrendo na AAPI em termos de liderança, não havia influenciação, não havia domínio de recursos e nem transmissão para seus seguidores (no caso, os associados).

Este encontro foi bastante válido, pois os gestores conseguiram compreender que a tarefa de liderar pessoas (independente do ramo e do porte da organização) é sempre desafiadora, que sempre existirão os aliados e os opositores, pois tal comportamento existe até dentro de nossas famílias. Mas que nada disso deve ser impedimento para prosseguir com a tarefa, nem sempre fácil, mas muitas vezes gratificantes.

O líder não só influencia seus liderados, mas é influenciado por eles também. Não estamos querendo dizer que para você ser um líder de sua equipe tenha que ser bonzinho, mas sim exigir e dar oportunidades ao mesmo tempo. E fazer com que seus colaboradores também se sintam realizados e atinjam seus objetivos. (AMORIM; FREITAS; SEVERI, 2006, p. 36)

Apoiando tudo o que foi discutido sobre liderança, Amorim, Freitas e Severi (2006) explicam que cada pessoa possui um estilo de comportamento que reflete sua personalidade, que é formada pelo seu temperamento, sua forma de reagir, e de seu caráter, que vai sendo formado pelas suas experiências de vida. Logo, os desejos, as

atitudes e as ações das pessoas irão mostrar quais são as suas crenças, os seus valores e também as suas motivações.

Em resumo, durante o referido encontro, mostrou-se aos gestores para pensarem além da rotina diária que é bastante desgastante e complicada, e observar os artesãos sob outro ponto de vista, considerando a história de vida de cada um, e vendo-os como individualidades que precisam de apoio e não como adversários.

Findamos a reunião com a sensação que a mensagem foi compreendida e aceita.

## **10 CRIAÇÃO DE PÁGINAS NAS REDES SOCIAIS PARA DIVULGAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO**

Thompson (1995) afirma que o desenvolvimento dos meios de comunicação produziu uma nova forma de visibilidade, ou, novas formas de visibilidade, cujas propriedades variam de um meio para o outro.

Em todas as sociedades os seres humanos se ocupam da produção e do intercâmbio de informações e de conteúdo simbólico. Desde as mais antigas formas de comunicação gestual e de uso da linguagem até os mais recentes desenvolvimentos na tecnologia computacional, a produção, o armazenamento e a circulação de informação e conteúdo simbólico têm sido aspectos centrais da vida social. Mas com o desenvolvimento de uma variedade de instituições de comunicação a partir do século XV até os nossos dias, os processos de produção, armazenamento e circulação têm passado por significativas transformações. (THOMPSON, 1995, p. 35)

Figueirôa (2014), esclarece que em um ambiente de convergência (referindo-se à convergência midiática), a circulação de conteúdos está intimamente relacionada a interação cada vez mais acentuada entre o produto informativo e o público. A convergência midiática não é apenas um processo tecnológico. A confluência de plataformas e linguagens é parte de um contexto sócio histórico mais amplo, que está redimensionando a cultura contemporânea. (FIGUEIRÔA, 2014, p. 17)

A produção e compartilhamento de conteúdo e a comunicação ponto a ponto, além da criação de comunidades virtuais, estariam em crescimento, principalmente entre os jovens. A filosofia de compartilhar na rede, criar conexões entre pessoas que não se conhecem, mas possuem interesses comuns, e projetos colaborativos com grupos. (TEIXEIRA, 2014, p. 101)

Diante do atual contexto globalizado e tecnológico, onde se vive em redes interconectadas, percebe-se a importância da inserção da AAPI nesse universo que será tão novo para ela.

Inicialmente a ideia era a criação de uma página na internet, mas durante o avanço do projeto, devido à falta de parceiros com esse conhecimento, e para evitar custos adicionais, considerando a carência financeira da AAPI, optou-se por criar uma página no Facebook, que é um recurso gratuito, para divulgação dos seus produtos, bem como uma página no Instagram.

Para criação da página no Facebook, contou-se com a colaboração voluntária de André Arthur, Coordenador do Departamento de Comunicação Doutrinária de uma Instituição Espírita, a UNILUZ, localizada no bairro de Boa Viagem, no Recife, que tem vasto conhecimento no assunto e ministrou um treinamento sobre o uso do Facebook. Esse treinamento foi realizado com o objetivo de atender à necessidade imediata dos artesãos, e não estava compondo a grade de treinamentos programada.

Figura 12– André Arthur apresentando o treinamento do Facebook para criação de página.



Fonte: Acervo pessoal da autora. 2018.

Entre outras coisas, com esse treinamento a diretoria da AAPI e os artesãos aprenderam criar suas próprias páginas a programar postagens futuras, mediante uma agenda predefinida o que os deixou bastante surpresos e animados, pois o fator tempo de permanência no seu box de venda é precioso para cada um deles.

Com isso, ficou decidido a criação de uma página para a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca – AAPI, e vários artesãos também se comprometeram a criar suas páginas de Facebook individuais, o que impossibilitou a listagem de todas neste trabalho, pois serão criadas em diferentes momentos.

Até o término deste projeto, as páginas ainda não estavam prontas, porém, o mais importante, foi que todos tiveram despertado o desejo de ampliar o uso das redes sociais, inclusive com projeto futuro para um site oficial da AAPI.

Como dito, além da promessa de criar a página no Facebook, também se comprometeram a criar uma página do Instagram, que assim como a do Facebook, terá como objetivo principal divulgar os produtos da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca, bem como favorecer um meio de comunicação para facilitar as vendas, mesmo para pessoas de outras localidades. Cada artesão ficou estimulado a entrar no mundo digital para que pudessem divulgar novos produtos, incluir promoções, e outras ações para alavancar as vendas, atraindo novos clientes.

É óbvio que estando na chamada “era digital”, a maioria dos artesãos já usufruía com bastante regularidade dos divertimentos digitais, como jogos pelos smartphones, pesquisas pela internet e claro, o uso das redes sociais. Porém, nunca tinham imaginado usar essas ferramentas para fins comerciais, como a simples exposição de seus produtos. O resultado do treinamento foi bastante positivo, pois eles ficaram muito animados diante da expectativa de ver seus produtos expostos.

Ao término deste projeto, eles já tinham separado várias fotos que gostariam de ver publicadas em suas páginas, conforme estão expostas no apêndice ao final deste trabalho.



## 11 USO DA TECNOLOGIA PARA MELHORAR OS RESULTADOS DA AAPI

No mundo globalizado, é senso comum que a sociedade não conseguiria mais viver sem o uso da tecnologia. De fato, a tecnologia ocupa um espaço cada vez maior nos lares, nos trabalhos e nas vidas das pessoas. Por isso, seria impensável realizar um trabalho relacionado às indústrias criativas sem fazer uso da tecnologia.

Seria insensato e tolo negar o que existe de real em muito do que afirmam os teóricos da sociedade de informação. As experiências comuns da vida diária são suficientes para confirmar esse fato. Bancos 24 horas, faturamento automático nas caixas de supermercados, o virtual desaparecimento de cheques e dinheiro na maioria das transações monetárias, processadores de texto e máquinas de fax, reservas de hotéis e passagens aéreas *on-line*, transmissão via satélite de qualquer parte do mundo, são fatos da vida diária para muitos segmentos da população nos países industriais avançados. (KUMAR, 1997, p. 27)

Isso já era afirmado por Kumar (1997), há mais de duas décadas. Ele ainda previa a possibilidade de ser comum que os computadores pessoais fossem ligados a televisão em casa e a uma variedade de serviços, em apenas duas ou três décadas, e vemos que ele acertou.

Os únicos recursos tecnológicos que a AAPI dispunha até então eram os essencialmente necessários, quase obrigatórios por questão de segurança, ou seja, o serviço de câmeras de segurança e um pacote de internet para dar suporte a esse serviço. Tudo o mais que era necessário (sobretudo para a realização de eventos culturais) era realizado pelos artesãos, em suas residências, de modo pessoal, como pesquisas em sites e cotações de serviços.

Diante disso, durante a realização do projeto de revitalização da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca – AAPI, não seria possível esquecer um tema tão importante quanto atual e buscou-se utilizar de todas as ferramentas tecnológicas disponíveis dentro do orçamento e da realidade da AAPI para otimização dos resultados de todas as ideias que foram sugeridas, aceitas e implementadas.

Partindo de uma abordagem didática do simples para o complexo, começamos com um computador que existia na AAPI, mas que estava quebrado há anos.

Conseguiu-se, então, recursos para realizar o conserto da máquina, inclusive comprando as peças necessárias, mediante a solicitação da colaboração monetária de amigos dos envolvidos no projeto. Depois disso, foi realizada uma explanação sobre a importância do uso da máquina, bem como o comprometimento dos membros da AAPI para aluguel e manutenção de serviços de internet com mais capacidade, já que o aluguel do provedor atual comporta somente o serviço de câmeras de segurança, deixando claro que um computador sem acesso à internet, está desconectado do mundo e serve basicamente como uma máquina de escrever com mais recursos, essa compreensão foi rapidamente assimilada pelos artesãos, já que mesmo os mais simples ou de maior faixa etária, já utilizavam em larga escala a internet dos seus smartphones para fins recreativos e pessoais.

Segundo uma pesquisa realizada pela OPUS SOFTWARE, empresa de softwares, e publicada em seu site (2018) o brasileiro já utiliza mais o aparelho celular do que o computador pessoal para acessar a Internet. Essa pesquisa foi realizada em 2015 e já foi apontado que mais de 72 milhões de brasileiros usam o smartphone para acessar a internet, por isso, não é de causar estranheza que os artesãos tenham compreendido tão facilmente a importância do aluguel de um provedor de internet e tenham concordado em colaborar de tão bom grado.

A compra de uma impressora também se fez necessário, mas até o término do projeto, essa realização não aconteceu por falta de recursos, e para mitigar a necessidade de imprimir os formulários necessários para controle, os gestores da associação preparavam o material na sede e levavam através do uso de um pen drive, adquirido durante o projeto para realizar a impressão em casa ou, quando inviável, numa copiadora terceirizada.

Como a AAPI se comprometeu a ter páginas nas redes sociais, todos os associados passaram a ser estimulados para produzirem conteúdo digital para serem publicados nas suas páginas de Facebook e Instagram, inclusive com a elaboração de uma oficina para conteúdo de produto audiovisual com o smartphone, ministrada de forma voluntária por Alexia Serpa, graduanda em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que se capacitou para esta oficina

após ter realizado um workshop chamado REC IN PHONE, ministrado pela Jornalista Kety Marinho. A referida oficina, abriu a mente dos artesãos e despertou ainda mais sua criatividade, desta vez, para a área tecnológica, pois eles puderam ver como é simples e barato criar conteúdo digital para atuar com força para alavancagem de seus negócios.

A AAPI também não possuía um telefone para contato direto com a Associação enquanto entidade, cada artesão divulgava seu próprio telefone, então, discutiu-se a necessidade de um número “universal” que fosse atendido pela gestão, para tratar de assuntos relacionados a todos os artesãos, para que isso pudesse ser realizado, um dos artesãos doou um aparelho usado, que estava em sua casa sem serventia, e a AAPI utilizou seus recursos próprios apenas para a compra de um chip, resolvendo rapidamente esse problema e certificando-se cada vez mais que as coisas não são tão difíceis e os obstáculos não são tão intransponíveis quanto se imagina inicialmente.

## 12 CONSIDERAÇÕES

O projeto de revitalização da Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca (AAPI), teve ótimos resultados.

O cronograma foi rigorosamente cumprido, o orçamento previsto não foi ultrapassado e o aproveitamento aconteceu dentro do esperado.

Após um ano de reuniões, treinamentos, diálogos, dinâmicas de grupo, desenho de processos, implantação de controles, captação de parceiros que trouxeram contribuições valiosíssimas em termos de conhecimentos específicos e se colocaram de forma voluntária à disposição dos artesãos e da associação enquanto entidade, os frutos desse projeto foram visíveis e a cada encontro era verificada mais uma mudança positiva e uma melhoria na rotina diária daquela entidade.

Os artesãos compreenderam o conceito de Indústrias Criativas, e se perceberam enquanto produtores deste segmento. Compreenderem que Ipojuca ainda não é reconhecida pela UNESCO como cidade criativa, mas que tem grande potencial para conseguir este título.

O diagnóstico inicial foi feito e foi possível compreender a situação da AAPI e o contexto na qual ela está inserida.

As dificuldades foram mapeadas, as expectativas identificadas e abordadas da maneira mais adequada para saná-las e, quando não possível, minimizadas as suas consequências. A análise financeira foi realizada e foram apresentadas sugestões para resolver os problemas mais impactantes. Vários controles foram criados e implantados, e ao final do período já apresentava resultados viáveis.

Houve a análise da documentação da AAPI e embora não se tenha conseguido resolver de imediato a situação do CNPJ e do estatuto, a orientação foi dada assim

como o caminho a ser seguido para a solução, ficando a cargo da gestão decidir como agir.

Os artesãos que optaram por investir no projeto arquitetônico oferecido tiveram seus espaços de venda visivelmente otimizados, e os que não quiseram ou puderam investir, aproveitaram as dicas dadas e foram beneficiados com melhoras expressivas na arrumação interna dos seus boxes.

A Marca coletiva foi criada, aprovada e já ficou disponível para utilização nas ações de marketing da associação. Assim como os processos e rotinas que foram construídos já passaram a ter sua utilização imediata. As páginas nas redes sociais estavam sendo criadas, e a plataforma online embora não tenha sido criada devido ao alto custo para a realidade da AAPI, deliberou-se que a associação irá buscar patrocínio, e criá-la em uma oportunidade futura.

Quanto a inserção de ferramentas tecnológicas, durante todo o andamento do projeto, tentou-se mostrar o que poderia ser utilizado dentro da tecnologia disponível para a realidade daquele grupo social e seu contexto.

Todo o projeto foi muito gratificante, enriquecedor e cheio de aprendizado para todos os envolvidos, criando laços de verdadeiras amizades. Todas as pessoas que tiveram contato com as etapas realizadas, saíram de alguma forma mais amadurecidos e com um senso de valor social mais apurado.

Este projeto de revitalização contou com conhecimento plural, de várias áreas de atuação e várias pessoas de diferentes talentos, o que enriqueceu ainda mais o trabalho. Sem falar que além de possuir o seu valor acadêmico enquanto objeto de pesquisa, foi algo útil, real, palpável, com força social, que fez a diferença na prática para aquela associação, como pode fazer para outras futuras que venham a ter o projeto replicado.

De alguma maneira o projeto também mudou a vida dos artesãos, que adquiriram conhecimentos que talvez nunca viessem a ter a chance de conhecer, se não tivessem tido essa oportunidade.

Obviamente não se tem a pretensão de esgotar o tema, que se inicia aqui, mas de apresentar pinceladas sobre o assunto, levantar questões pertinentes, trazer à tona a importância do artesanato para o Brasil e despertar a curiosidade sobre o assunto.

Relembrar as raízes culturais, que tão ricas e tão regionais espalhadas pelo mundo, fez parte deste projeto, aqui representado através da arte e da cultura produzida em Ipojuca. Mas vale lembrar que todo o território brasileiro é povoado de artistas que produzem as mais belas peças, com os mais variados materiais, espalhados por essa região tão linda e tão querida que é o nosso Brasil.

Durante os 20 anos de vida profissional, e ao longo de toda a vivência acadêmica, não consigo me recordar de ter vivenciado uma experiência tão rica quanto esta ocorrida junto a Associação dos Artesãos Profissionais de Ipojuca. Experiência essa proporcionada pelo Mestrado Profissional em Indústrias Criativas da UNICAP, que me fez sair “da caixa” de ideias preconcebidas, e conseguir abrir a minha mente para um mundo novo, descortinando novos horizontes jamais antes experienciados, com leituras inovadoras e estimulantes.

Esse projeto favoreceu uma vivência marcante tanto para mim, quanto para todos os envolvidos na AAPI, bem como a todos que contribuíram de alguma forma, pois seus estudos aplicados e suas leituras relacionadas a área de indústrias criativas, mostraram toda a potencialidade do artesanato, que longe de estar ultrapassado ou estar caindo em desuso, se torna mais consistente, mais sustentável e atual do que jamais esteve, sobretudo agora, já que o conhecimento consciente de seu papel como um eixo relevante da indústria criativa o mostram ao mundo através de uma nova perspectiva.

Uma das riquezas das indústrias criativas é justamente a sua interdisciplinaridade e aplicação a uma pluralidade de áreas de atuação, colaborando efetivamente para que o artesanato se firme como um setor potente da indústria criativa.

Não seria justo, deixar de citar que é possível sim, esboçar, a partir da experiência realizada, quais outros campos de conhecimento poderiam ser adicionados para um melhor resultado, abrindo espaço para propor um aprofundamento dos métodos e práticas para melhorar o desempenho dos resultados obtidos em projetos futuros.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; FREITAS, Tiziana Jorda Severi; SEVERI, Pietro. **Eu Líder**: Construindo o sucesso corporativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. São Paulo: Atlas, 2008.

5 dicas de como fazer a gestão de sua Marca de artesanato. **ARTESANATO E PONTO**. Disponível em: <<https://www.eduk.com.br/blog-artesanato-e-ponto/5-dicas-de-como-fazer-a-gestao-de-sua-Marca-de-artesanato/>>. Acesso em 18 nov. 2017.

BARBOSA, Denis Borges. **Uma introdução a propriedade intelectual**. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2010.

Porto de Galinhas, eleita 10 vezes como a Melhor Praia do Brasil..., **BELEZAS NATURAIS**. Disponível em: <<http://belezasnaturais.com.br/belezas-naturais-porto-de-galinhas-ipojucape/?lang=pt>>. Acesso em 11 nov. 2017.

BENDASSOLLI, Pedro F; WOOD JUNIOR, Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. **Indústrias Criativas**: definição, limites e possibilidades. São Paulo: RAE, 2008.

BERGAMINI, C.W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. **Você sabe gerenciar projetos?** Cumpra seus prazos finais e atinja suas metas. São Paulo: Editora SENAC, 2012.

CARDOSO, Cármen; GUIMARÃES, Fátima; CUNHA, Francisco Carneiro da. **Planejamento Estratégico** – Uma ferramenta essencial para a construção do futuro. Recife: INTG, 2005.

CASTRO, Clarice Marinho Martins de. **Considerações acerca do direito de propriedade intelectual**. Revista da Esmape. Recife: v. 7, n. 16/17, p. 87, jun., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: sétima edição, totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



CORNISH, William, LLEWELYN, David, APLIN, Tanya. **Intellectual Property: Patents, Copyright, Trade Mark and Allied Rights**. Sweet & Maxwell, London, 8<sup>th</sup> Edition 2013.

O que são indústrias criativas? **CULTURASCÓPIO**. Disponível em: <<http://culturascopio.com/jornalismo-cultural/o-que-sao-industrias-criativas/>>. Acesso em 25 nov. 2017.

Artesanato. **DATASEBRAE**. Disponível em: <<https://www.datasebrae.com.br/artesanato/#capacitacao/>>. Acesso em 01 jan. 2018.

Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis, Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em 11 nov. 2017.

DRUCKER, Peter F. **De Líder para Líder**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

FALCONI, Vicente **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Editora FALCONI, 2004.

Conheça a Fenearte. **FENEARTE**. Disponível em: <<https://www.fenearte.pe.gov.br/>>. Acesso em 07 set. 2018.

Porto de Galinhas, atrativos culturais. **Férias Brasil**. Disponível em: <<https://www.feriasbrasil.com.br/pe/portodegalinhas/atrativosculturais.cfm>>. Acesso em 26 nov. 2017.

FIGUEIRÔA, Alexandre; TEIXEIRA, Carla Patricia Pacheco. **Processos de convergência midiática: Um estudo do sistema JC**. Recife: Ed. Do Organizador, 2014.

Diagrama de Afinidades: como fazer um para seu Projeto. FM25. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-afinidades/>>. Acesso em 13 ago. 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2014.

HOWKINS, John. **Economia Criativa: Como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books, 2013.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da Conexão, criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: ALEPH, 2015.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos** – BPM (Business Process Management). São Paulo, SP: M. Books, 2011.

KREUTZ, Elizete. **Construindo Marcas Mutantes**. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. No. 119. setembro, 2012.

KUMAR, Krishan. **Da Sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LANDRY, Charles. **The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators**. London: Sterling, 2000.

MADEIRA, Mariana Gonçalves. **Economia Criativa** – Implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: Fundação Alexandre Gusmão, 2014.

Análise de pedidos de Marca coletiva. **Manual de Marcas do INPI – 5.14**. Disponível em: <<http://manualdeMarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/>>. Acesso em 14 nov. 2017

MASI, Domenico de. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MATOS, K. S. L.; LERCHE, S. V. **Pesquisa Educacional: O prazer de conhecer**. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. **A invenção de Porto de Galinhas – História, Empreendedorismo e Turismo**. Recife: PERSONA, 2004.

MICHALISZYN, Mário Sérgio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa: Orientações e Normas para Elaboração de Projetos, Monografias e Artigos Científicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Brasil tem mais de 8,5 milhões de artesãos. **MINISTÉRIO DA CULTURA**. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/asset\\_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/brasil-tem-mais-de-8-5-milhoes-de-artesaos-207394/10883/maximized](http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/asset_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/brasil-tem-mais-de-8-5-milhoes-de-artesaos-207394/10883/maximized)>. Acesso em 18 nov. 2017.

NEGREIROS, Ricardo. **Manual do Re Estruturador de empresas**. Rio de Janeiro: Editora Concilium, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

NICOLAU, Marcos. **Introdução à Criatividade**. João Pessoa: Ideia Editora, 2014.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. Petrópolis: EDITORA VOZES, 2001.

PETIT, Francisc. **Marca e meus personagens**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

PORTO, Patricia Carvalho da Rocha. **Estudos de Direito da propriedade intelectual**. Curitiba: GEDA/UFPR, 2005.

PORTO, Patricia Carvalho da Rocha. **Quando a propriedade industrial representa qualidade**. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2011.

Apresentação. **Prefeitura do Ipojuca**. Disponível em: <<http://www.ipojuca.pe.gov.br/conheca-o-ipojuca/apresentacao/>>. Acesso em 26 nov. 2017.

REIS, Ana Carla F; KAGEYAMA, Peter (org.). **Cidades Criativas - Perspectivas**. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

Importância da Marca para sucesso do negócio. **SEBRAE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/importancia-da-Marca-para-sucesso-do-negocio,48f9634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 18 nov. 2017.

Razões para registrar uma Marca. **SEBRAE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/razoes-para-registrar-uma-Marca,fc3a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 19 nov. 2017.

SILVA, Gustavo Melo; Emmendoerfer, Magnus Luiz, Neves, Jorge Alexandre Barbosa. **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2018.

SEVERIANO, Maria de Fátima Vieira. **Narcisismo e publicidade**: uma análise psicossocial dos ideais do consumo na contemporaneidade. 2ª edição. São Paulo: Annablume, 2007.

SILVA, José Maria; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos**: Normas e técnicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

THOMPSON, John B, **A Mídia e a modernidade**: Uma teoria social da mídia. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

Brasília, Paraty e João Pessoa entram para a Rede de Cidades Criativas da UNESCO. **UNESCO.** Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/pt/brasilia/about-this-office/single-view/news/the\\_brazilian\\_cities\\_brasilia\\_paraty\\_and\\_joao\\_pessoa\\_join/](http://www.unesco.org/new/pt/brasilia/about-this-office/single-view/news/the_brazilian_cities_brasilia_paraty_and_joao_pessoa_join/)>. Acesso em 25 nov. 2017.

Rede de cidades criativas da UNESCO. **UNESCO.** Disponível em: <<http://www.cvunesco.org/index.php/fr/noticias/237-rede-de-cidades-criativas-da-unesco>>. Acesso em 25 nov. 2017.

O que é o prêmio O Melhor de Viagem e Turismo? **VIAGEM E TURISMO.** Disponível em: <<https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/o-que-e-o-premio-o-melhor-de-viagem-e-turismo/>>. Acesso em 25 nov. 2017.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca.** Porto Alegre: BOOKMAN, 2008.

## ANEXO

### CARTILHA INFORMATIVA MARCA COLETIVA E PROPRIEDADE INDUSTRIAL –

O objetivo desta cartilha é esclarecer as dúvidas mais comuns acerca da Marca coletiva, uma das principais espécies da Propriedade Industrial, baseando-se na Lei nº. 9.279 de 14 de maio de 1996, que trata da Propriedade Industrial no Brasil (LPI), bem como em outros manuais e artigos sobre a matéria.

1. O QUE É DIREITO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL? Segundo a professora Clarice Marinho o direito de propriedade intelectual tem por objeto a tutela de bens imateriais, de natureza intelectual e de conteúdo criativo, assim como suas atividades conexas, passíveis de exploração econômica. A Propriedade Intelectual possui várias espécies, tais como o Direito Autoral, a Propriedade Industrial e outras que não se enquadram nestas duas espécies anteriores, como os Conhecimentos Tradicionais de uma sociedade e os cultivares. Dentro do Direito Autoral são protegidos, por exemplo, obras literárias, artísticas, científicas, músicas, fotografia, desenho e pintura, obra de arquitetura e engenharia, e ainda a interpretação de artistas intérpretes e executantes, fonogramas e emissões de radiodifusão. Dentro da Propriedade Industrial podem ser protegidos, por exemplo, patentes, Marcas, desenho industrial e indicações geográficas.
2. E MARCA, O QUE SIGNIFICA? Marca é um bem protegido pela Propriedade Intelectual, dentro da espécie Propriedade Industrial e representa um sinal visualmente perceptível capaz de distinguir os produtos ou serviços de uma empresa, principalmente, em relação a outros concorrentes.
3. QUAL A IMPORTÂNCIA DE SE REGISTRAR UMA MARCA? De acordo com o SEBRAE registrar uma Marca é a única forma de protegê-la legalmente contra possíveis copiadores, da concorrência e de ganhar espaço no mercado. A Marca registrada garante ao proprietário o direito de uso exclusivo em todo o território nacional, que pode ser estendido para mais 137 países,

pois o Brasil é membro da Convenção da União de Paris de 1883 (CUP) em seu ramo de atividade econômica. Caso, o produto ou o serviço inovador seja, um sucesso, o empreendedor terá assegurado legalmente o direito de explorar e usufruir os benefícios gerados por sua Marca.

4. QUAIS OS SINAIS NÃO REGISTRÁVEIS COMO MARCA? O Art. 124 da Lei nº. 9.279/96 (LPI) apresenta como sinais não registráveis como Marca os seguintes:

I - Brasão, armas, medalha, bandeira, emblema, distintivo e monumento oficiais, públicos, nacionais, estrangeiros ou internacionais, bem como a respectiva designação, figura ou imitação;

II - Letra, algarismo e data, isoladamente, salvo quando revestidos de suficiente forma distintiva;

III - expressão, figura, desenho ou qualquer outro sinal contrário a moral e aos bons costumes ou que ofenda a honra ou imagem de pessoas ou atente contra liberdade de consciência, crença, culto religioso ou ideia e sentimento dignos de respeito e veneração;

IV - Designação ou sigla de entidade ou órgão público, quando não requerido o registro pela própria entidade ou órgão público;

V - Reprodução ou imitação de elemento característico ou diferenciador de título de estabelecimento ou nome de empresa de terceiros, suscetível de causar confusão ou associação com estes sinais distintivos;

VI - Sinal de caráter genérico, necessário, comum, vulgar ou simplesmente descritivo, quando tiver relação com o produto ou serviço a distinguir, ou aquele empregado comumente para designar uma característica do produto ou serviço, quanto à natureza, nacionalidade, peso, valor, qualidade e época de produção ou de prestação do serviço, salvo quando revestidos de suficiente forma distintiva;

VII - sinal ou expressão empregada apenas como meio de propaganda;

VIII - cores e suas denominações, salvo se dispostas ou combinadas de modo peculiar e distintivo;

IX – Indicação geográfica, sua imitação suscetível de causar confusão ou sinal que possa falsamente induzir indicação geográfica;

X – Sinal que induza a falsa indicação quanto à origem, procedência, natureza, qualidade ou utilidade do produto ou serviço a que a Marca se destina;

XI - reprodução ou imitação de cunho oficial, regularmente adotada para garantia de padrão de qualquer gênero ou natureza;

XII - reprodução ou imitação de sinal que tenha sido registrado como Marca coletiva ou de certificação por terceiro, observado o disposto no Art. 154;

XIII - nome, prêmio ou símbolo de evento esportivo, artístico, cultural, social, político, econômico ou técnico, oficial ou oficialmente reconhecido, bem como a imitação suscetível de criar confusão, salvo quando autorizados pela autoridade competente ou entidade promotora do evento;

XIV - reprodução ou imitação de título, apólice, moeda e cédula da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios, dos Municípios, ou de país;

XV - Nome civil ou sua assinatura, nome de família ou patronímico e imagem de terceiros, salvo com consentimento do titular, herdeiros ou sucessores;

XVI - pseudônimo ou apelido notoriamente conhecidos, nome artístico singular ou coletivo, salvo com consentimento do titular, herdeiros ou sucessores;

XVII - obra literária, artística ou científica, assim como os títulos que estejam protegidos pelo direito autoral e sejam suscetíveis de causar confusão ou associação, salvo com consentimento do autor ou titular;

XVIII - termo técnico usado na indústria, na ciência e na arte, que tenha relação com o produto ou serviço a distinguir;

XIX - reprodução ou imitação, no todo ou em parte, ainda que com acréscimo, de Marca alheia registrada, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com Marca alheia;

XX - Dualidade de Marcas de um só titular para o mesmo produto ou serviço, salvo quando, no caso de Marcas de mesma natureza, se revestirem de suficiente forma distintiva;

XXI - a forma necessária, comum ou vulgar do produto ou de acondicionamento, ou, ainda, aquela que não possa ser dissociada de efeito técnico;

XXII - objeto que estiver protegido por registro de desenho industrial de terceiro; e

XXIII - sinal que imite ou reproduza, no todo ou em parte, Marca que o requerente evidentemente não poderia desconhecer em razão de sua atividade, cujo titular seja sediado ou domiciliado em território nacional ou em país com o qual o Brasil mantenha acordo ou que assegure reciprocidade de tratamento, se a Marca se destinar a distinguir produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com aquela Marca alheia.

5. O QUE É UMA MARCA COLETIVA? O Art. 123, III, define a Marca Coletiva como aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

6. QUEM PODE REQUERER O REGISTRO DE UMA MARCA COLETIVA? O Art. 128 da Lei 9.279/96 (LPI) disciplina que: O registro de Marca coletiva só poderá ser requerido por pessoa jurídica representativa de coletividade, a qual poderá exercer atividade distinta da de seus membros.

7. O QUE DEVE CONTER NO PEDIDO DE REGISTRO DE MARCA COLETIVA? O Art. 147 da Lei nº. 9.279/96 (LPI) esclarece que o pedido de registro da Marca coletiva conterá regulamento de utilização, dispondo sobre condições e proibições de uso da Marca. O parágrafo único do Art. 147 diz que o regulamento de utilização, quando não acompanhar o pedido, deverá ser protocolizado no prazo de 60 (sessenta) dias do depósito, sob pena de arquivamento definitivo do pedido.



8. QUANTO TEMPO VIGORAR O REGISTRO DA MARCA? Na Lei nº. 9.279/96 (LPI), o Art. 133 informa que o registro da Marca tem validade pelo prazo de 10 (dez) anos, contados da data que o registro é dado ao(s) interessado(os), podendo sempre ser renovado o pedido de registro por períodos iguais e sucessivos.

Vale esclarecer que o pedido de renovação deverá ser formulado durante o último ano de vigência do registro, juntando-se sempre o comprovante do pagamento da respectiva contribuição. Caso não seja feito até o final do período em que o registro ainda está válido, o titular da Marca ainda poderá fazê-lo nos 6 (seis) meses seguintes, desde que seja feito o pagamento de retribuição adicional.

Pronto, agora que você já possui tanto conhecimento sobre a importância e o que significa uma Marca coletiva, não perca tempo e proteja logo junto com sua Associação a sua Marca!

## APÊNDICE

Imagens de peças de artesanato produzidas pelos artesãos da Associação dos artesãos profissionais de Ipojuca – AAPI.



Fonte: acervo pessoal da autora, 2018.



Fonte: acervo pessoal da autora, 2018.



Fonte: acervo pessoal da autora, 2018.



Fonte: acervo pessoal da autora, 2018.