

## Considerações finais

### 6.1 - PROJETO PITANGAPORÃ

Apesar da atenção dos artesãos para o padrão de qualidade das peças, se for feita uma comparação com as peças iniciais, este padrão diminuiu muito em alguns dos modelos desenvolvidos. A oportunidade de estar com o grupo no Pontείο Lar Shopping permitiu uma avaliação mais criteriosa das peças expostas para a comercialização. Foi verificada a existência de manchas decorrentes do uso incorreto do verniz, peças “machucadas” pelo acondicionamento inadequado no estoque e no momento do transporte, e muitas irregularidades nos padrões formais desenvolvidos no início da 2ª. etapa do projeto. Conforme já foi mencionado, o uso do papelão para estruturar a peça e eliminar o molde foi uma solução adotada de forma definitiva sem, no entanto, ter sido aprimorada. Foi um recurso adotado com o objetivo de facilitar e agilizar o processo produtivo, mas trouxe instabilidade para o padrão de qualidade final.

Cultivar boas referências é uma estratégia para promover a auto-avaliação. Além do critério comparativo com produtos concorrentes, o Grupo construiu um banco de referências [peças-piloto] dentro do padrão de qualidade almejado pelas ações implementadas de design e artesanato, referências que foram vendidas em um período em que as vendas aumentaram e o estoque acabou. Esta foi uma atitude sem justificativas visto que este acervo referia-se somente a um exemplar de cada modelo. Os artesãos não assimilaram que estas referências haviam se tornado um patrimônio do Grupo.

A criação de novos motivos para serem aplicados na decoração dos produtos continuou a surpreender no que diz respeito à originalidade dos desenhos e no uso de cores de forma harmônica. Estas são, sem dúvida, as suas principais características diferenciais. No entanto, um ponto importante a ser observado é que a proposta inicial, na fase de conceitualização dos produtos, era a de trabalhar na categoria de peças utilitárias. Ou seja, planejar um produto que tenha uma função, e que funcione, mas não de qualquer maneira. Podemos citar o exemplo dos vários modelos de porta-lápis, todos superdimensionados. O grupo foi orientado a rever estas medidas com as devidas justificativas, mas não houve uma atitude dos artesãos neste sentido. O uso do papel machê como matéria-prima contribuiu para os questionamentos referentes à durabilidade e manutenção, feitos por muitos consumidores no ato da compra. Esta era uma informação programada para acompanhar o produto através de etiqueta, mas que também nunca foi feita.

As atividades de design de produto deveriam ter sido repassadas e discutidas mais vezes com o Grupo, principalmente na etapa de conceitualização. Apesar dos resultados estéticos satisfatórios, muitos dos produtos não tinham uma função definida. Nos eventos era comum ouvir os consumidores questionarem para que servia aquele produto e que, mesmo sem obter uma resposta precisa, adquiriam-no. As ações previstas para trabalhar com o grupo estes e outros aspectos determinantes para a qualidade final das peças foram interrompidas pela PBH, e os prejuízos, conforme descrito, podem ser observados agora. O objetivo do projeto, amplamente divulgado, é importante como um valor social agregado, mas não é determinante no momento da aquisição pelo consumidor, conforme foi verificado.

Outro ponto a ser considerado é a dificuldade de autodisciplina. As reuniões semanais representam uma forma importante para manter o compromisso e o espírito de equipe do Grupo. Aliás, este era o único momento em que os artesãos reuniam-se. Elas servem, no mínimo, para a verificação e o acompanhamento do nível de qualidade pretendido para os produtos. Principalmente no último trimestre de 2005, estas reuniões aconteceram de forma esporádica, quando muito. A justificativa apresentada por alguns artesãos era a de que tinham de se dedicar mais à produção em função do aumento das vendas de fim de ano. No entanto, a oferta apresentava-se sempre reduzida em número e opções de produtos.

O processo de formação e apropriação de uma cultura empreendedora é primordial para a atividade de design de produto. Para fazer um planejamento é necessário estabelecer metas e, para isso, são necessários um objetivo e uma convicção. Nos últimos encontros com alguns dos integrantes do Grupo que estavam participando da Feira de Artesanato do Pontão Lar Shopping, em Belo Horizonte, foi possível constatar certa falta de horizontes de ação e a comodidade dos artesãos. A dependência com a PBH para a tomada de iniciativas articuladoras de novas oportunidades de negócios ainda prevalece. O Grupo tem consciência sobre as formas de comercialização do artesanato, mas permanece inerte no sentido de dar expediente às vendas e, conseqüentemente, à produção, e ainda se deixa levar pelas circunstâncias inicialmente estabelecidas pelo parceiro institucional promotor do projeto.

Muitos dos artesãos alegam que os produtos estão sendo vendidos por um preço muito baixo, no entanto, não solicitam um auxílio da PBH na revisão destes preços, visto que ela é a responsável por auxiliá-los nesta atividade desde o início do projeto. A etapa de capacitação

em formação de preço de venda foi realizada na 2ª. etapa do projeto e, notoriamente, não foi assimilada. A repetição é um recurso importante para a assimilação de novas informações. Muitas das etapas deveriam ser repassadas mais vezes para promover uma assimilação mais consistente sobre todos os aspectos referentes ao planejamento de ações de continuidade no desenvolvimento de produtos.

As observações feitas principalmente a partir da 3ª. etapa do projeto, fase em que não houve interferências diretas no processo produtivo, demonstram o papel assistencialista da PBH, ao contrário do início das atividades, em que esta instituição assumiu o papel de capacitadora para a criação de grupos produtivos autônomos. As vendas do Grupo Pitangaporã até então não geram renda real para os artesãos. É importante ressaltar que o material utilizado para na produção ainda é fornecido pela instituição, uma situação que merecia mais cuidado pois será determinante para a continuidade do Grupo no tocante a atingir uma condição de autonomia, uma relação de dependência que vem sendo adiada constantemente.

A experiência de trabalhar com o Projeto Pitangaporã trouxe muitos esclarecimentos e confirmações sobre a adoção de procedimentos e métodos de desenvolvimento de produtos mais adequados e caracterizados para o sistema produtivo de base artesanal.

Durante a parceria com o Centro IDE/UEMG, quando as atividades eram monitoradas de forma contínua pelos estagiários, o cuidado dos artesãos com a qualidade e a produtividade era muito mais representativo. Dos dois estagiários do curso de design de produto, um formou-se e foi contratado pela PBH, e o outro se tornou seu estagiário. A PBH lida com vários grupos produtivos, de públicos, técnicas e produtos muito diferenciados. Isto fez com que houvesse um acúmulo das atividades para a então formada equipe de design de produto da GEINP/PBH, minimizando as ações de capacitação junto ao Grupo Pitangaporã. A interrupção deste trabalho com o Programa de Design e Produção Artesanal do Centro IDE/UEMG foi um fato negativo para o projeto pois interrompeu um processo didático e de trabalho com objetivos e metas específicas estabelecidas. O treinamento no desenvolvimento de produtos tornou-se superficial, as etapas foram interrompidas, muitos dos problemas que envolviam a qualidade e produtividade não foram mais discutidos com o devido empenho de solução.

O Grupo estava composto, em novembro de 2005, por cinco integrantes, um número considerado como ideal para a caracterização do artesanato<sup>206</sup>. A formação no início da 2ª. etapa era de 12 artesãos. Alguns dos motivos expostos para esta evasão foram os problemas familiares decorrentes de problemas financeiros. A formação do Grupo se deu mais em função de características familiares comuns do que por afinidades<sup>207</sup>, e à necessidade de gerar renda, pois se trata de famílias de baixo poder aquisitivo. Os artesãos moram muito distantes uns dos outros, e este é um aspecto que prejudica o caráter social de um grupo produtivo de base artesanal, com valores e objetivos do ofício compartilhados no dia a dia. A produção individualizada é um aspecto inerente à atividade, mas geralmente está distribuída numa

206 MARTINS, Saul. *Contribuição ao estudo científico do artesanato*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais. 1973.

207 VAZ, Ceres Ribeiro. *Produção industrial e produção artesanal: semelhanças na metodologia de projeto de produto. Projeto de Iniciação Científica. PIBIC/CNPQ*. Belo Horizonte: Departamento de Engenharia de Produção / UFMG. Período de realização: março de 2005 a fevereiro de 2006.

mesma região ou grupo social. Neste estudo de caso, os artesãos encontram-se domiciliados em diversas regiões de Belo Horizonte, um centro urbano de grandes dimensões.

O Grupo Pitangaporã foi formatado para tornar-se um sistema de produção cooperativa, mas tem apresentado um fenômeno que tem prejudicado a criação de uma produção estável e colaborativa: o Grupo concorre consigo mesmo, através da formação do sub-grupo mencionado anteriormente no capítulo 5, e concorre com o projeto, no tocante a tornar-se uma referência metodológica para ser aplicada aos outros grupos produtivos acompanhados pela GEINP. Tanto a PBH quanto alguns dos artesãos parecem ser portadores de agendas ocultas<sup>208</sup>, fato que tem trazido prejuízo para o estabelecimento do grupo e promovendo a descontinuidade do projeto.

Por fim, quanto à metodologia de trabalho desenvolvida para o Grupo, foi possível constatar a importância de um planejamento específico para as várias etapas que envolvem as ações de desenvolvimento de produto, e da avaliação intermitente deste trabalho. A resposta aos objetivos dos métodos adotados foi positiva, principalmente no sentido de fazer com que os principais atores, os artesãos, fossem de fato os principais autores das conquistas realizadas.

## 6.2 - DESIGN E ARTESANATO

A atividade de desenvolvimento de produto possui caráter prático e investigativo. Considerada do ponto de vista gerencial e estratégico, é uma atividade que se concentra na solução de problemas específicos e concretos, e se preocupa em trabalhar suas descobertas em aplicações práticas que possam ser colocadas a serviço da produção, onde o produto final passa a ser visto como uma componente do processo. Estes conceitos quando aplicados ao desenvolvimento do produto artesanal significam pensar a experimentação, a matéria-prima, a técnica, o mercado e a comercialização; a diferença parece estar na complexidade e no componente humano.

De acordo com a revisão de literatura apresentada e com a experiência de trabalhos em campo, no desenvolvimento de produtos para o setor produtivo artesanal, algumas adequações são necessárias considerando a metodologia clássica de design de produto a fim de garantir a qualidade final das propostas. Um aspecto a ser considerado é a realização do diagnóstico técnico e sociocultural. O conhecimento e o domínio da técnica artesanal são fundamentais para o início da projeção de novas tipologias de produtos. Da mesma forma, o conhecimento da cultura que envolve o produtor ou a comunidade produtora, permite ao profissional que atua no planejamento de produto visualizar as dificuldades e resistências perante a sugestão dessas tipologias. Outro aspecto, após esse reconhecimento do sistema produtivo, é a etapa de capacitação técnica, quando se trata também de considerar as categorias mestre, oficial e aprendiz, e a capacitação mercadológica, no sentido de levar a esse contexto produtivo o entendimento sobre as necessidades e desejos do consumidor. Nesta etapa, o designer de produto, que deve ser visto como um parceiro nesse processo de renovação e inovação. Ele é capacitado pelos artesãos e pela comunidade local no que se refere às características que peculiarizam o sistema produtivo trabalhado.

---

208 Agenda oculta: outras intenções (CARVALHO, 1988).

Um exemplo simples, mas não menos interessante, observado nos trabalhos de campo, é a necessidade de equalização entre o designer e o artesão no tocante à referência de tempo. O designer, geralmente oriundo de grandes centros urbanos, é mais dinâmico, mais apressado em função do ritmo de vida. O artesão, de uma maneira geral, ao contrário, possui um ritmo próprio, vive em pequenas comunidades no interior dos Estados. Várias vezes, em encontros promovidos pelas coordenações dos diversos projetos e programas que envolviam os consultores da área de design e artesanato, dentre os profissionais de outras áreas, foram colocadas as dificuldades em estabelecer uma sintonia temporal com o artesão.

Fruto do trabalho manual, o produto artesanato é aquele produzido em pequena escala, e que tem condições de concorrer com o produto industrial, desde que o artesão, representante de boa parte deste segmento produtivo e socioeconomicamente ativo na sociedade, valorize, aperfeiçoe e socialize o seu ofício. É uma atividade independente o que não significa que deva receber menos atenção. Ela deve ser cuidadosa e constantemente examinada e repensada. Dominar todo este processo de trabalho permite ao artesão realizar ajustes, não só na produção, mas também nas suas formas de organização.

O design é uma atividade integrada que ultrapassa as considerações funcionais e formais. É uma atividade estratégica, de comunicação e de inovação. O profissional que atua nesta área é preparado para a atividade projetual nos mais diversos sistemas produtivos, para a análise do comportamento do consumidor e percepções de oportunidades de mercado. É, nesse sentido, um profissional que busca permanentemente estar atualizado.

A produção cooperada é uma forma de organização estratégica para ganhar força de mercado e de garantir a capacidade de produção. A parceria, vista como forma de trabalho cooperado, pode se dar entre os próprios artesãos, entre artesãos e designers, entre artesãos, designers e empresários, entre artesãos e produtores rurais, etc.. A articulação entre estas múltiplas possibilidades de parcerias com agentes da sociedade e do poder público é fundamental para promover o desenvolvimento dos empreendimentos no setor produtivo artesanal.

De acordo com a colocação feita por Correia<sup>209</sup>, *o artesanato e o design podem ser associáveis em regime de contratação de serviços, parceria ou co-autoria*. Branco<sup>210</sup> escreve que *a aproximação entre o artesanato e design, independentemente de fórmula exacta, parece poder constituir um pólo inesgotável para parcerias, para actuações interactivas que os mercados sublinham com agrado*. O design pode aproximar-se do artesanato de maneiras diferentes. Além de parceiros, podem atuar como instrutores ou como consultores. Seja como for, o designer deveria atuar considerando principalmente o contexto em que o artesão vive, buscando compreender o seu modo de produção. O desafio é promover produtividade e, ao mesmo tempo, preservar as peculiaridades do processo, é juntar tradição e modernidade, descobrindo novos usos, compartilhando ideias e experimentando fazer.

A identidade no artesanato, ou seja, as características próprias e exclusivas inerentes ao produto artesanal, é formada pelos seus aspectos formais e funcionais, pela sua técnica pro-

---

209 CORREIA, Susana. Design e Artesanato. *Cadernos de Design*. Lisboa: Centro Português de Design. A alma do Design. p 9-10. 2003.

210 BRANCO, João. Artesanato e Design: Parcerias com Futuro? *Cadernos de Design*. Lisboa: Centro Português de Design. A alma do Design. p 12-15. 2003.

dutiva, e por valores e fundamentos provenientes do histórico das comunidades produtoras. Tais características identificam a procedência do produto e é fruto de uma tradução ou interpretação do artesanato. De certa forma, da mesma maneira que o produto industrial, no entanto, com ênfases diferentes. Neste sentido, desenvolver novos produtos para este setor significa fundamentalmente estar aproximando o artesão do processo de projeção. Caso contrário, se o artesão não participar, não tiver familiaridade com os novos conceitos de produtos e não entender a razão das propostas, porque elas se justificam em função de usabilidade e mercado, serão peças feitas provavelmente para atender a uma única encomenda. Não terá uma continuidade de produção por ausentar-se do seu repertório cultural.

Quando se fala em qualidade é preciso entender que esta palavra tem um sentido amplo e daí a necessidade de pontuar os aspectos que a compõem. A qualidade do produto artesanal está relacionada aos valores socioculturais dos quais é portador, mas está relacionada também à sua usabilidade, durabilidade, confiabilidade, segurança, à satisfação do consumidor. A qualidade referente ao sistema produtivo artesanal diz respeito a se alcançar um padrão mínimo desejado, o que não significa ditar especificações rígidas para a produção, até porque o tema aqui tratado é sobre objetos feitos a mão.

Esta proposta de análise sobre o processo de inserção de metodologias de desenvolvimento de produtos no segmento artesanal considera as experiências e estratégias que têm sido adotadas para alcançar sustentabilidade de mercado. A necessidade e a oportunidade de oferecer produtos competitivos, com técnica aprimorada, condições ideais de produção, atenção ao ciclo de vida, a inserção do produto no mercado, a capacitação e atualização profissional, são aspectos que caracterizam a carência de uma revisão dos procedimentos até então adotados nesta proposta de desenvolvimento socioeconômico.

Este trabalho de pesquisa partiu da hipótese de que existe uma inadequação metodológica para as ações de desenvolvimento de produtos de base artesanal, e mais especificamente, para o artesanato, um segmento produtivo de nuances determinantes. Para tanto, o principal problema identificado foi a descontinuidade das ações implementadas, observada em testes de campo. A conexão entre esta pesquisa, o Projeto Pitangaporã, e os antecedentes apresentados, permite a colocação de alguns dos motivos que possam estar provocando estas descontinuidades dos projetos destinados ao incremento do setor.

De uma maneira geral, estes motivos podem estar relacionados com (1) a arbitrariedade das instituições promotoras destes projetos na condução das atividades, de acordo não só com os recursos disponíveis, mas com interesses que contrariam ao objetivo socioeconômico a que estes se propõem, com (2) a falta de entendimento e de reconhecimento, por parte destas mesmas instituições, e também dos próprios artesãos, da abrangência das ações de design, muitas vezes ainda entendida como tratamento estético de um produto e não como uma ação de planejamento e, (3) com a necessidade de assimilação sobre os aspectos que agregam valor real ao artesanato, por todos os envolvidos. Em relação ao artesão, estes motivos podem referir-se também (a) à falta de sincronização do grupo e com o grupo, visto que estes projetos são realizados com vários artesãos, (b) com a falta de costume da maioria dos artesãos com processos formais de capacitação, principalmente aqueles artesãos que detêm o seu conhecimento em técnicas mais autênticas e espontâneas e, (c) à

resistência ou dificuldade de iniciar uma rotina de produção. Quanto a esta última questão, deve-se também ter em conta que, quando um sistema de produção consegue ser estabelecido, a ausência de um acompanhamento com atenção tanto a aspectos de design como de engenharia de produção, principalmente no tocante à organização e condições de trabalho, pode levar à interrupção do processo. (d) Um retorno financeiro estável demanda tempo, experiência e paciência, e esse é outro ponto determinante visto que a grande maioria dos artesãos é de baixa renda. Estes são fatos que demonstram que uma coisa é entender o que é uma cultura empreendedora, e outra, muito diferente, é colocá-la em prática, uma situação pertinente a qualquer atividade.

O esquema apresentado na figura 39 apresenta as estruturas básicas das metodologias adotadas para a formulação, planejamento e implementação das ações, revistas passo a passo, e repensadas quando necessário, assumindo, dessa forma, um caráter de flexibilidade. As terminologias praticadas para a designação das etapas de percursos metodológicos são similares, no entanto, a atenção deve estar calcada nos procedimentos e critérios determinados para a atuação coerente nos diversos contextos que envolvem um objetivo estabelecido.

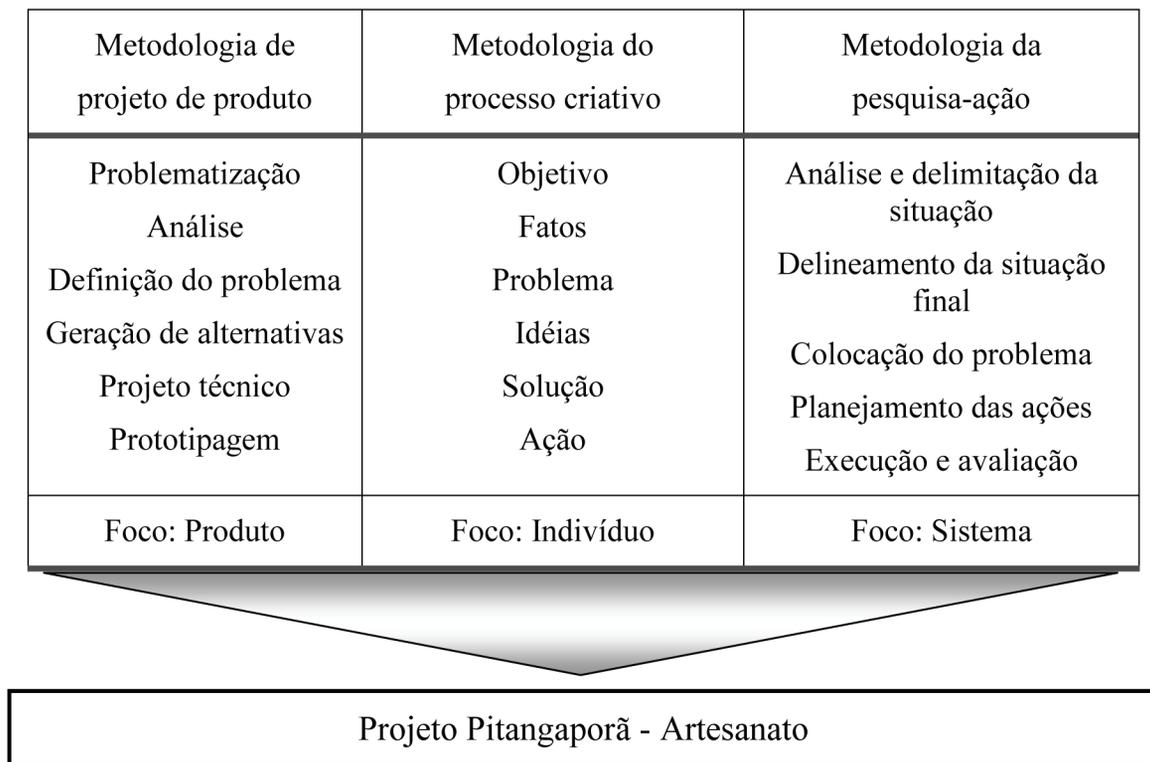


Figura 39 - Esquemas metodológicos adotados no Projeto Pitangaporã

Realizar um estudo destinado ao reconhecimento de uma situação de oportunidade de projeto na linha de trabalho abordada nesta dissertação significa realizar um exame minucioso dos aspectos principais que o envolvem e identificar os seus principais atores, ou seja, a aplicação de uma metodologia de diagnóstico. Neste sentido, a pesquisa-ação foi verificada como um método eficiente, pois é aplicada de forma coletiva e construtiva.

### 6.3 - CONCLUSÃO

No tocante à revisão bibliográfica realizada destaca-se a restrita disponibilidade de referências mais específicas sobre o tema abordado, principalmente aquelas de cunho científico. Em muitos dos textos encontrados, o tema é tratado geralmente aliado a assuntos correlatos, como por exemplo, agricultura familiar, responsabilidade social, economia solidária, turismo, antropologia e história. Em dezembro de 2005, foi realizada uma busca no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, através do *site* da instituição e de visita ao escritório regional de Belo Horizonte, por dados estatísticos sobre o artesanato no que se refere aos produtores, técnicas, tipologias de produtos, matérias-primas ou sobre o artesanato desenvolvido para a exportação, mas nenhuma informação foi encontrada. A coleta e divulgação de dados neste sentido poderia contribuir para estudos e análises do setor artesanal, fundamentais para o planejamento de políticas locais de desenvolvimento.

Outro ponto importante refere-se ao processo de formação profissional no desenvolvimento de produtos artesanais. As iniciativas por parte das instituições de ensino têm se concentrado em promover atividades de extensão e pesquisa com este foco, mas no que se refere às atividades de ensino, este tema ainda não tem sido abordado de maneira incisiva. Conforme foi dito, durante a realização desta pesquisa, foram realizados seminários e apresentações para o meio acadêmico, mais especificamente na Escola de Design da UEMG e na Escola de Engenharia de Produção da UFMG. Neste período foi possível observar o crescente interesse, por parte de alunos e professores, em participar de projetos direcionados para o desenvolvimento de produtos artesanais, ou em obter mais informações sobre este setor produtivo. Considerando a crescente importância de desenvolvimento socioeconômico que o artesanato vem adquirindo a cada dia, seria conveniente estabelecer uma abordagem de cunho didático mais específica.

O artesanato também está em processo de evolução. O consumo aumentou consideravelmente, novas técnicas de produção foram desenvolvidas, e as técnicas tradicionais foram resgatadas e ganharam novas formas de aplicação. Na linguagem capitalista, o artesão poderia ser designado como capital humano, ou seja, como o detentor do conhecimento do “jeito de fazer” e do “porquê de fazer”. As características que determinam o valor do artesanato contemporâneo continuam focadas na natureza do trabalho, entretanto, o seu valor de estima vem prevalecendo mais do que o seu valor utilitário.

Esta pesquisa buscou refletir sobre a necessidade de novas metodologias de intervenção em Design e Engenharia de Produção nos processos de produção artesanal, que são por natureza diferentes daqueles da produção industrial. Neste sentido, é fundamental a criação de procedimentos metodológicos específicos e adequados, para que sejam efetivamente garantidas as melhorias necessárias sem a perda dos valores intrínsecos ao artesanato. Trabalhar com desenvolvimento de produtos e artesanato pode ser um ato de desbravar contextos desconhecidos, inusitados e cheio de surpresas. O objetivo deveria concentrar-se na contribuição para a formação de parcerias justas e claras.

## 6.4 - QUESTÕES EM ABERTO

Os tópicos abordados na revisão bibliográfica (capítulo 3) foram selecionados por terem sido considerados como formadores do contexto produtivo de base artesanal. Todos se referem a assuntos complexos que extrapolam os limites dessa pesquisa. No nosso caso, o objetivo foi buscar subsídios básicos que possam contribuir para a compreensão do setor e para a promoção de sustentabilidade das ações de desenvolvimento de produtos para o artesanato.

As preocupações em relação às ações de intervenção no setor de base artesanal consideram a diversidade de aspectos que deveriam constituir a valoração deste contexto produtivo, do indivíduo ao produto. Neste sentido, muitos questionamentos têm prevalecido em discussões sobre quais seriam os procedimentos mais adequados e em que circunstâncias. Como as intervenções ocorrem? O artesanato espontâneo está sendo sufocado pelo artesanato induzido? A qualidade final do produto deveria focar-se na produtividade ou na expressividade? Qual seria o sistema de valores que rege este segmento, lidando simultaneamente com o desenvolvimento econômico, através de ações de geração de trabalho e renda, e com o desenvolvimento sociocultural, onde o produto final é considerado como portador de um sistema de valores construídos pelo artesão? O produto deveria se adequar ao mercado ou o mercado é que deve se adequar ao produto? Estes questionamentos estão concatenados às especificidades de cada situação de trabalho.

A ausência de perenidade das ações de intervenção que vem sendo praticadas demonstra a necessidade de continuidade de reflexões para o setor, considerando-se a diversidade e a complexidade dos aspectos que constituem este contexto produtivo, conforme se buscou colocar neste trabalho de pesquisa. Os temas apontados são complexos e poderiam ser propostos como objetos de estudo para a continuidade e complementaridade das ações de pesquisa já realizadas.

Esta pesquisa centrou-se, desta forma, na análise dos processos de concepção de objetos para a produção de base artesanal. Embora o escopo proposto esteja restrito a este tema, diversas oportunidades de novas pesquisas foram demonstradas durante este trabalho, dentre as quais podemos citar a análise ergonômica do trabalho, a sistematização dos meios de produção, a abordagem mercadológica específica, a cultura material e imaterial e o valor do produto de base artesanal.

Estas questões em aberto são indicação clara de um amplo campo de pesquisa para o Design, para a Engenharia de Produção e áreas afins. A relevância social, econômica, histórica e cultural da produção de base artesanal, além do grande número de brasileiros direta ou indiretamente com ela envolvidos, justifica a urgência da intervenção integrada da Academia neste setor.

