

RELATÓRIO DE PROJETO DE EXTENSÃO

CCBB Rio e ESPM: propostas colaborativas num contexto de pandemia e distanciamento social - uma perspectiva do Design Thinking e da Inovação

LUPINACCI, Ana Lucia G. R. e RODRIGUES, Marco Aurélio de S. (orgs)

Discentes pesquisadores/Mestrandos

ANTUNES, Wilson S.

AVELLAR, Fabiana A.

BRETAS, Flavia de A.

CARDOSO, Ingrid B.

CARMONA, Fernando A. S.

DUSI, Raphael C.

LÖFGREN, Andréa L.

MARTINS, Isabelle B.

MASSA, Bruno S. C.

MORAES, Jonatas F.

MOURA, Ana K. C.

SANTIAGO, Daniel R.N.

SOLLERO, Marcelo

RIBEIRO, Vivian S.

Gabriela Azevedo (CCBB)



Rio de Janeiro | RJ

2021

CCBB Rio e ESPM: propostas colaborativas num contexto de pandemia e distanciamento social - uma perspectiva do Design Thinking e da Inovação

Relatório de Projeto de Extensão, realizado entre Junho 2020 e Abril 2021, coordenado pelos professores Dra. Ana Lucia G R Lupinacci e Dr. Marco Aurélio de Souza Rodrigues, no âmbito da disciplina Design Thinking e Inovação, do MPGEC - Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

CCBB Rio e ESPM : propostas colaborativas num contexto de pandemia e distanciamento social - uma perspectiva do Design Thinking e da Inovação / organizadores: Ana Lucia Gimenez Ribeiro Lupinacci e Marco Aurélio de Souza Rodrigues. - Rio de Janeiro, 2021.

27 f. : il.

Relatório de Projeto de Extensão – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa, Rio de Janeiro, 2021.

1. Design Thinking. 2. Inovação. 3. Cultura. 4. Covid19. 5. CCBB. I. Lupinacci, Ana Lucia Gimenez Ribeiro. II. Rodrigues, Marco Aurélio de Souza. III. Escola Superior de Propaganda e Marketing. IV. Título.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

DESIGN THINKING & INOVAÇÃO - Breve Referencial Teórico

PROPOSIÇÕES

Percurso e método escolhido

Proposta #1 - "CCBB nas Escolas"

Proposta #2 - "Sistema de Gestão de Visitantes"

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID19, que surgiu no fim de 2019, se espalhando, nos meses seguintes, por todos os continentes, trouxe consigo desafios espantosos para a sociedade. Para tantos grupos sociais e gerações, tal pandemia representou talvez o primeiro evento capaz de gerar privações em escala mundial, gerando perdas materiais incomensuráveis e imateriais irrecuperáveis. Por conseguinte, os mais variados setores econômicos foram atingidos negativamente pela dispersão do vírus SARS-CoV2. Contudo, para a economia criativa a chegada da pandemia teve impactos particularmente danosos.

A economia criativa pode ser definida como “o conjunto de indústrias cuja origem está na criatividade, habilidade e talento, nas quais há potencial para criação de riqueza e empregos por meio da geração de propriedade intelectual” (DCMS, 2016). Embora não exista um consenso sobre os setores que compõem a economia criativa, cumpre destacar, a título de exemplo, aqueles ligados diretamente ao lazer e ao entretenimento – como o setor de games –, às atividades culturais específicas – como o editorial, o audiovisual, o artesanato e a gastronomia – e os funcionais, como a moda, a arquitetura e a publicidade (MIGUEZ, 2007; REIS, 2006). Para Howkins (2001), a despeito desta aparente diversidade, todos estes setores compartilham os mesmos três “pilares”: a criação, a distribuição e o consumo de ofertas baseadas fundamentalmente em propriedades intelectuais de valor.

Contudo, a rápida disseminação da COVID-19 em solo brasileiro a partir de março de 2020 levou autoridades do país a adotar medidas de isolamento social que proibiam aglomerações e, por conseguinte, fragilizaram cada um destes três “pilares”, prejudicando inúmeros empreendimentos criativos, como shows, produções audiovisuais e exposições culturais. Estas últimas, consideradas parte do setor de museus e patrimônio, um dos mais tradicionais da economia criativa, foram especialmente impactadas pelas medidas de isolamento social, seja nas suas operações relativas à criação das exposições, bem como nas iniciativas de distribuição e, especialmente, nas possibilidades de consumo das mesmas.

Sendo assim, março de 2020 trouxe para o Centro Cultural Banco do Brasil do Rio de Janeiro (CCBB/RJ), responsável por inúmeras exposições culturais que marcaram a memória da população carioca nas últimas

décadas, um desafio até então inédito: como dar continuidade às suas operações num ambiente onde o contato entre artistas, colaboradores e apreciadores de arte e cultura estava interdito?

Tal desafio pode ser compreendido como parte de um problema social de alta complexidade, usualmente chamado de “wicked problem” pela literatura, que o descreve como uma questão complexa em constante mutação, a qual desafia uma definição, e cujos stakeholders envolvidos têm dificuldade de encontrar sua real causa e respectivas soluções, sendo estas últimas muitas vezes capazes de gerar outras vicissitudes sociais (Truong et al., 2018).

Buchanan (1992), em seu artigo “Wicked Problems in Design Thinking”, argumenta que apenas um pensamento com uma estrutura interdisciplinar e iterativo seria amplo o suficiente para endereçar problemas sociais complexos; o pensamento de design (Design Thinking). Diante disso, o Mestrado Profissional de Gestão em Economia Criativa (MPGEC) da ESPM/RJ, reforçando seu compromisso de produzir conhecimento com impacto social, apresenta neste relatório propostas baseadas nos princípios do Design Thinking desenvolvidas junto a seus discentes para auxiliar o CCBB/RJ no enfrentamento das restrições geradas pela pandemia de COVID-19.

Para tanto, este relatório está organizado em três grandes seções, sendo a primeira esta introdução. Dando continuidade, a segunda seção contempla uma breve apresentação do referencial teórico relativo a Design Thinking e Inovação. Em seguida, concluindo o estudo, a terceira seção introduz as iniciativas propostas nesse relatório, explorando o processo percorrido para construí-las.

DESIGN THINKING & INOVAÇÃO - Breve Referencial Teórico

Falar em Design Thinking hoje requer um fundamental exercício de aproximação a conceitos, visões e práticas do Design em seu percurso e consolidação como campo projetual e criativo de abordagem primordialmente centrada no humano, que vem de modo crescente e multidisciplinar sendo pensado em áreas das mais distintas, mas com a prevalência de foco na inovação para a construção de uma contemporânea visão estratégica para projetos, produtos, serviços, marcas, organizações, onde a busca do novo esteja fortemente imbricada na solução dos chamados problemas complexos, problemas que chamam por soluções vindas de equipes multidisciplinares, questões que, de modo geral, não se explicitam completamente. O design traz uma lente humanística para a indústria e não à toa tem sido amplamente estudado e praticado na Economia Criativa e suas próprias indústrias.

O Design Thinking nessa abordagem passa pela ideia de projeto e de método, onde alguns destes se destacam por se afirmarem enquanto processo e resultantes na compreensão de contextos e na construção de conhecimento estratégico e criativo, configurados de modo sistêmico, tal qual observado na literatura contemporânea de gestão e planejamento (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018; Rodrigues et al., 2020; Truong et al., 2018; Tsujimoto et al., 2017). Sobre o pensamento de design, coloca Buchanan (1992) em seu clássico texto *wicked problems in design thinking*, publicado pelo MIT.

The trend of design thinking in the XX century, for we have seen design grow from a trade activity to a segmented profession to a field for technical research and to what now should be recognized as a new liberal art of technological culture. The liberal arts are undergoing a revolutionary transformation in twentieth-century culture, and design is one of the areas in which this transformation is strikingly evident.

A abordagem projetual é fundamental no entendimento e prática do Design Thinking, pois o design liga-se à história das culturas e afirmou-se modernamente com a ideia de plano, desígnio, de desenho como concepção, de um saber vinculado a um fazer. Esta dupla concepção - ação requer deliberação, um ato consciente e antecipatório, ao qual tomamos como Intencionalidade. Em linhas gerais, o projeto, o projetar nos faz olhar para o futuro; designers criam para cenários que pedem novos olhares e novas perspectivas. E nestas perspectivas, o design carrega uma parcial indeterminação e isso tem chamado muito a atenção de áreas de gestão/management. Se pensamos no novo, não podemos

trabalhar com ideias somente de determinação e controle; há no Design e em seu pensamento sistêmico uma perspectiva exploratória em sua nascente. Assim, pensar em Propósito é também central na ideia de Design Thinking, pois estamos elaborando a ideia de um projeto centrado no humano, como destacado anteriormente. Para Buchanan (1992), design thinking may be applied to any area of human experience.

A dimensão humanística do projeto chama pela Alteridade e pela Empatia e, para nós, esta não pode ser colocada como “fase de projeto” e, sim, como uma atitude de quem projeta, pois há uma implicação ética nessa consideração. Pois, Design é sobre solucionar um problema a partir do ponto de vista de quem está nele.

Tim Brown (2008), designer e CEO da IDEO, coloca alguns traços de perfil no profissional que trabalha e vive o Design Thinking, a saber:

Empathy
Integrative thinking
Optimism
Experimentalism
Collaboration

O Design, uma atividade onde teoria e prática estão conectadas na ideia mesma de projeto, tem na inovação uma relação importante de associação para o fortalecimento de empresas, organizações, marcas e projetos e também um amplificador de seu pilar estratégico e que é sustentado, suportado, nas experiências colaborativas propostas pela nova economia.

Designers are exploring concrete integrations of knowledge that will combine theory and practice for new productive purposes and this is the reason why we turn to design thinking for insight into the new liberal arts of technological culture. (BUCHANAN, 1992, p 08)

Design Thinking e Inovação dentro da gestão, como geradores e difusores de novos processos, produtos, serviços, na busca contínua e singular por relevância e impacto positivo.

PROPOSIÇÕES

Percurso e método escolhido

Como apresentado nos parágrafos anteriores, as restrições derivadas do alastramento da pandemia de COVID-19 trouxeram desafios extraordinários para negócios operando na economia criativa, em especial para aqueles atuando no setor de patrimônios e museus, como o CCBB/RJ. Sendo assim, nos propusemos, como docentes titulares da disciplina “Design Thinking e Inovação” do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa, a trabalhar junto ao grupo discente numa proposição acadêmico-cultural para o CCBB-Rio, apoiados por sua Gerente Nacional de Programação, Gabriela Azevedo, para que no exercício do tema e da abordagem do Design Thinking para a Inovação, pudéssemos pensar propostas de modo experimental e colaborativo para auxiliar o Centro Cultural.

Recebemos a representante do CCBB Rio durante o período de aulas do curso que, generosamente, nos apresentou um extenso panorama de atividades e propósitos do Centro e de como, ali nos primeiros meses de pandemia em 2020, estavam enfrentando o desafio. Foi também disponibilizado material institucional do CCBB de livre acesso, para que pudéssemos consultar no decorrer do projeto, além da disponibilização para outros encontros e entrevistas.

Quanto o método selecionado, trabalhamos com o modelo do “Double Diamond” (figura 1) que mapeia como o processo de design se inicia por meio de pensamentos e questionamentos amplos, culminando em momentos nos quais as possibilidades são deliberadamente reduzidas e concentradas como resposta a objetivos claros. De acordo com o “Double Diamond”, portanto, o pensamento de design percorre quatro fases distintas - “Descoberta”, “Definição”, “Desenvolvimento” e “Entrega” -, as quais serão descritas a seguir.

A primeira fase, chamada de “Descoberta”, refere-se ao primeiro quarto do “Double Diamond”, na qual os participantes devem observar o mundo ao redor de forma isenta e aberta, buscando insights e inspirações mais aprofundadas sobre as reais necessidades das partes envolvidas para geração de ideias.

Em seguida, na etapa de “Definição”, os participantes concentram seus esforços para, considerando todas as possibilidades exploradas na etapa anterior, desenvolver um briefing que sintetize e reflita de forma inequívoca o desafio a ser tratado.

A terceira etapa, "Desenvolvimento", é dedicada à produção de soluções para o desafio identificado, as quais serão prototipadas, testadas e refinadas. Por fim, na quarta etapa, "Entrega", a solução resultante é efetivamente finalizada e lançada.

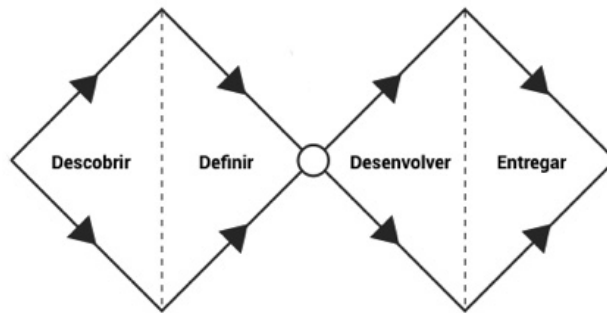


Figura 1 - Modelo "Double Diamond". Adaptado de Design Council (2015)

A seguir, apresentamos duas proposições engendradas por dois grupos de discentes do Mestrado Profissional em Gestão de Economia Criativa da ESPM/RJ para auxiliar o CCBB/RJ no desenvolvimento de suas operações face a contexto tão desafiante. Ambas as propostas serão expostas descrevendo o processo com a qual foram produzidas, ou seja, serão demonstradas seguindo as etapas previstas no modelo do "Double Diamond" (Design Council, 2015), conforme estudado na disciplina.

Proposta #1 - "CCBB nas Escolas"

Descobrir

Na primeira metade do primeiro diamante, temos o momento dedicado a expandir o desafio, dentro e além do que foi explicitado, ou seja, uma etapa onde a observação e a configuração de pontos laterais ao demonstrado podem também ser relevantes insumos para a definição do problema. O grupo de pesquisa que chamaremos de G1 observou pontos que chamaram a atenção para o que foi colocado na apresentação especial feita pelo CCBB Rio à ESPM e ao grupo de pesquisa sobre retorno de mídia relacionar-se com programação e/ou atividades de maior acessibilidade para a população. Isso conduziu ao pensamento do grupo na falta de acessibilidade à internet que dificultaria a disseminação do conteúdo do Centro - consistente e de altíssima qualidade. Inseridos na questão central da pandemia, houve interesse de todos do grupo por pensar projetos de caráter híbrido. Foram apresentadas, pelos facilitadores - docentes da disciplina, questões norteadoras para cada fase e também

solicitado um exercício de registro pessoal, individualizado para que, dentro daquilo que foi apresentado pelo CCBB, cada um pautasse suas impressões e só depois compartilhasse com o grupo. Isto é o trabalho individual dentro do trabalho de equipe, onde destacamos vários pontos levantados, que por serem diferentes são enriquecedores e abrem-se para questionamentos que se somam”. Dessas memórias registradas, destacam-se pontos como:

- * Levar o CCBB para dentro das casas
- * Promover a migração de projetos híbridos
- * Intensificar engajamento nas exposições com as ações educativas
- * Pensar sobre a diminuição do número de atendidos nas ações educativas
(de acordo com relatório oficial CCBB)
- * Edital - aumento registrado de 50% nas inscrições

E, embora a predominância deste momento/etapa de projeto não seja o da geração de ideias, vários inputs vieram e, mesmo sem sistematização ou questionamentos para colocar à prova uma ou outra ideia, apresentamos alguns, como:

- * Tour exposições com curador comentando peças e obras
- * Reelaboração e divulgação maior do ambiente de estudos do CCBB
- * distribuição de conteúdo multiplataforma
- * promover bate papo com artistas (WEB)

Para fechar esse primeiro momento e fase do percurso projetual pelo Double Diamond, as principais questões levantadas foram:

- * Como levar o CCBB Rio até a casa das pessoas?
- * Como tornar o conteúdo do CCBB mais acessível e amplificado?
- * Como potencializar e melhor destacar o programa educativo?

Foram realizadas entrevistas qualitativas em profundidade e também aplicação de formulário online, com esses questionamentos, procurando, no perfil de entrevistados, frequentadores e não frequentadores do CCBB Rio. Alguns resultados foram particularmente importantes para a continuidade do projeto, entre eles:

- * Entrevistado considera que o conteúdo sobre o Centro Cultural não chega com facilidade até às zonas norte e oeste da cidade.

* Por sua experiência, só passou a ter informações sobre eventos e exposições no CCBB depois de mudar-se para mais próximo do Centro do Rio.

* Por ter amigos em diferentes regiões, observa que as exposições não atingem públicos amplos, mesmo aquelas de temas mais populares.

Na sequência, citações retiradas que ajudam a pontuar questões:

"Como o deslocamento para o centro é ruim (mora na ZO), acaba dificultando a escolha por ir pro CCBB."

"São ações bem elaboradas, mas que poderiam buscar um impacto maior na sociedade civil, atingindo pessoas que ainda não costumam consumir programas culturais e são mais carentes de educação"

"Vejo o CCBB como um espaço frequentado por pessoas com maior grau de escolarização"

"Nesse momento da pandemia tenho tido pouco interesse em cultura"

"Não conheço a programação do CCBB"

O grupo faz um acionamento teórico em Buchanan (1992) quando este diz que "o problema a ser solucionado é apenas o ponto de partida de um processo de design que oportuniza a elaboração de diferentes perspectivas e reformulações ao longo da elaboração da solução. Trata-se não apenas de projetar soluções, como também de elucidar e enquadrar o desafio.

Definir

No início da segunda metade do primeiro diamante, dedicado a questionar, compreender, buscar, há a necessidade de fazer uma convergência e sintetizar o desafio em questões a serem respondidas nas próximas etapas e buscar a oportunidade e o público. Para o grupo, foram as seguintes:

Desafio:

Como podemos ampliar o público carioca no CCBB Rio?

Principais questões:

Como levar o CCBB Rio até a casa das pessoas?

Como tornar o conteúdo do CCBB mais acessível e amplificado?

Como potencializar e melhor destacar o programa educativo?

Desafio - público/ oportunidade

As três questões levantadas na etapa anterior foram retomadas e, a partir do desafio, o foco para as respostas/soluções foi dado considerando a oportunidade de um público menos explorado, de acordo com a apresentação feita e dados disponibilizados.

Assim,

Junto às turmas de educação infantil das escolas municipais da cidade do Rio, (público)

criar uma experiência transformadora (intencionalidade e propósito)

que potencialize o

protagonismo infantil na arte (oportunidade)

Desenvolver

Diante do colocado, a busca das possibilidades de realizar o pretendido, visou aumentar o raio de alcance do CCBB Rio, fazendo ações de vivências com algumas escolas municipais e o CCBB-Rio, tais como:

Ações culturais itinerantes do CCBB

Distribuição de conteúdo multiplataforma

Tour pelas exposições com um curador mediando
a visita e comentando as peças

Sede virtual do CCBB

Bate papo com artistas pela WEB

Gamificação do conteúdo das exposições do CCBB Rio

Aqui, em especial, pensou-se em trazer elementos dos jogos para o contexto da relação ensino-aprendizagem, como:

- Criar desafios ou missões
- Oferecer recompensas

Como?

- Acolher erros, enfatizar a prática
- Dar voz aos estudantes e suas escolhas
- Tornar o progresso visível

Além disso, trabalhar em oficinas com peças que podem ser parte de “Colecionáveis das exposições”.

Promover **Clube de Apoiadores do CCBB** - aqui o intuito de fidelizar frequentadores, entendendo a criança em sua formação holística, familiares, educadores, apresentando vantagens, descontos e brindes, ligados ao universo infantil e conectados à experiência.

Para as populações distantes do Centro do Rio de Janeiro, pensou-se em distribuir material gráfico sobre exposições, colaborando para a disseminação de conteúdo e formação de repertório.

Pensando também na sede física e no momento pós pandemia, reelaborar e divulgar o ambiente de estudos da sede.

Procurar e abrir possibilidades de parcerias com escolas para distribuir também conteúdo digital.

Entregar

Chega o momento de entregar as soluções levantadas e estudadas em sua viabilidade e caminhar na direção do detalhamento de projeto. Focar a entrega, aquilo que melhor representa o desafio proposto inicialmente e que, na visão do grupo, colabora para a distinção do CCBB Rio no que diz respeito a um centro cultural inovador.

O entregável deste grupo é o projeto **CCBB Rio nas escolas**.

Buscando a sensação de pertencimento, trabalhar num círculo virtuoso que se inicia com a oferta diferenciada do CCBB quanto à qualidade do conteúdo, de sua expografia, e do próprio ambiente arquitetônico, com forte apelo cultural e histórico.

Fazer chegar às escolas a proposta do “Edital Infantil” para que crianças possam ter uma experiência e vivência artística e daí emergir de modo emblemático um “artista-mirim”, ou um grupo selecionado, que terá sua oportunidade de expor no CCBB.

Para isso, trabalhar junto aos professores das escolas-piloto, que estariam nesta prototipagem, e que depois serão ampliadas de acordo com os critérios do próprio Centro.

Ao Centro, caberia conduzir oficinas a professores para que estes trabalhassem em suas escolas e selecionar os trabalhos. Promover um vernissage e fazer circular a ideia de uma experiência que pode ser transformadora na jornada de uma criança.

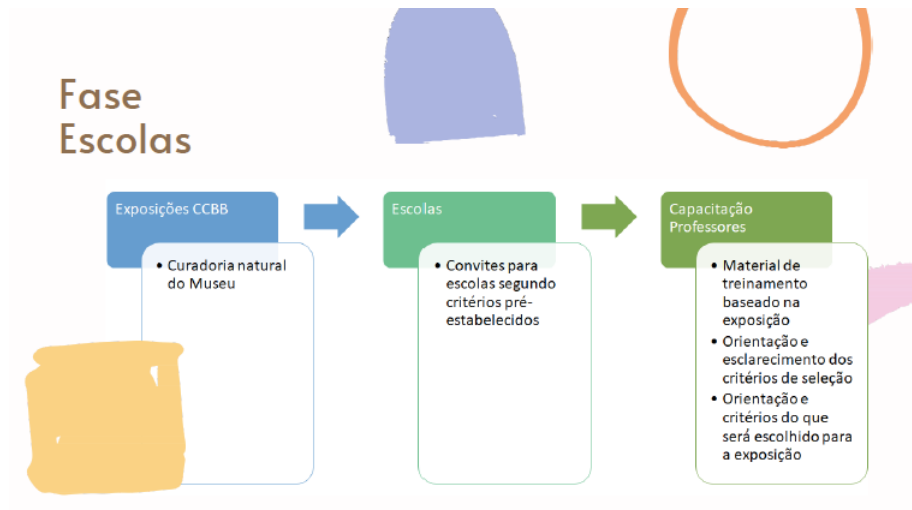


Figura 2 - Fase Escolas

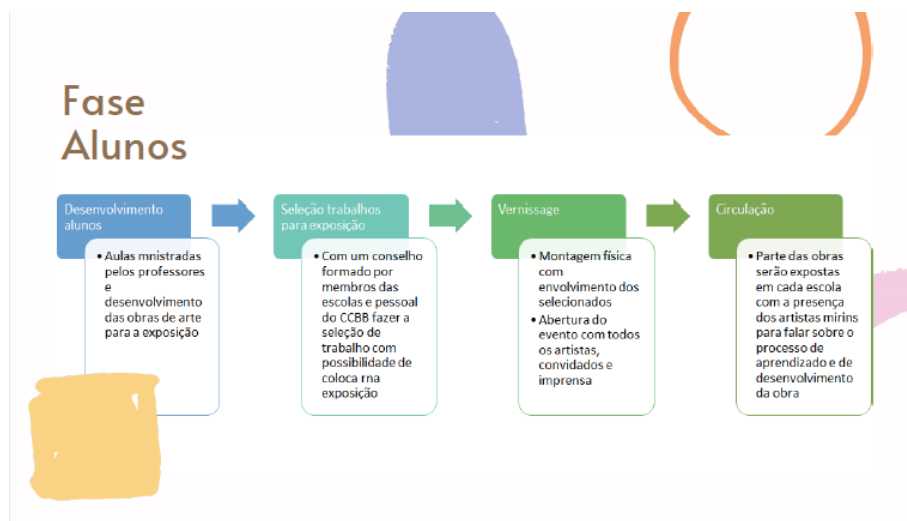


Figura 3 - Fase Alunos



Figura 4 - Prototipação



Figura 5 - Prototipação

Com isso, constata-se que o principal do processo do Design é a reelaboração do problema, de forma detida e aprofundada e, por serem diversas as possibilidades e campos de problemas, são variadas as soluções, não existindo uma única e certa resposta. Constatou-se na prática a importância de ter uma equipe multidisciplinar para solucionar um problema complexo.

O projeto buscou desenvolver soluções alinhadas às estratégias educacionais da Instituição CCBB e tem como parte de seus intentos e objetivos atender 5.565 escolas municipais. Sabendo que tudo pode começar por algumas poucas ou por uma escola que seja e que a prototipagem, o percurso do projeto leva a novas reflexões e redirecionamentos.

Proposta #2 - "Sistema CRM"

Descobrir

Iniciando o processo, a fim de responder ao desafio originalmente considerado, qual seja, apresentar ao CCBB/RJ proposições para o desenvolvimento de suas operações num contexto de pandemia, crise sanitária e restrições a aglomerações, o grupo de pesquisa G2 procurou formar uma visão aprofundada do relacionamento estabelecido entre este centro cultural e seus usuários, a fim de obter insights sobre as necessidades prementes das partes envolvidas.

Para tanto, realizou-se um conjunto de entrevistas em profundidade baseadas em roteiro semiestruturado com visitantes frequentes deste espaço cultural. A partir da análise do CCBB/RJ, seu histórico e do contexto vivenciado, foram determinados três grandes temas explorados pelas entrevistas semiestruturadas, a saber:

- 1. Houve percepção do tipo de atração para atender o público digital? Quais tipos foram escolhidos para este formato?*
- 2. Você identificou alguma mudança na atuação do CCBB por conta do período de pandemia?*
- 3. Qual a melhor forma de engajar o público de interesse no universo digital?*

Para obter uma pluralidade de percepções, foram abordados três diferentes visitantes costumazes do CCBB/RJ. As entrevistas foram gravadas com anuência dos participantes e, em seguida, transcritas para otimizar o registro e análise de dados.

Os insights obtidos junto aos entrevistados foram agrupados a partir de 3 grandes temas: "Espaço Democrático", "Digital vs Analógico" e "Pensar no Todo", os quais serão explorados a seguir.

Espaço Democrático

Um elemento marcante obtido a partir das entrevistas foi a percepção de "Espaço Democrático" que caracteriza o CCBB/RJ, traço que transcende seu espaço físico, potencialmente permeando também sua presença digital. Nas palavras do entrevistado#1:

Eu acho que grande questão do CCBB nesse momento foi assim... o público tem uma relação muito afetiva com o Centro Cultural Banco do Brasil. Até porque ele, de fato eu reconheço

como espaço democrático. Ele tem entrada franca, ele tem de fato uma vontade política de trazer públicos diversos. (...) Então, o CCBB realmente é um espaço com uma vocação democrática.

Digital vs Analógico

Para alguns, a experiência digital ainda desperta sensações de nostalgia, sugerindo a existência de aspectos das experiências culturais em seu formato “analógico” que ainda devem ser “traduzidos” em similares digitais. Em específico, há um fator relativo ao direcionamento da atenção que parece prejudicado nas experiências digitais:

Sou uma pessoa que de fato aprecia as artes e sempre tive o costume de frequentar centros culturais e museus e acompanhar alguns artistas. Na quarentena, impossibilitado de frequentar esses espaços culturais, eu me senti prejudicado. Eu vi possibilidades de visita online, mas não é o que eu gosto. Não é, eu acho que a sensação quando você visita uma exposição pessoalmente, a sensação que você tem ali, a interação sua com a arte pessoal e presencial é diferente da sensação virtual. Então eu me senti prejudicado e completamente desatualizado. (...) Minha geração babyboomer é uma geração analógica. De fato, eu não tenho o costume de frequentar exposições virtuais. A outra questão é que eu me disperso facilmente diante de um computador, diante de uma tela de celular, de tablet, o que for. É mais fácil de eu me dispersar. (Entrevistado #3)

Além dos desafios relativos ao direcionamento da atenção, a satisfação com uma visita a exposições presenciais parece ser ao menos em parte derivada de “rituais” de preparo antecedentes, como sugerido pelo entrevistado #3:

Quando eu vou numa exposição presencial, eu me organizo para isso. Antes, normalmente eu faço uma pesquisa sobre o artista. Até dou uma lida em críticas para chegar lá e tirar o maior proveito daquela exposição. E quando eu estou diante de uma obra de arte eu me concentro nela e procuro ali sensações, uma história, um sentimento que ela me traga porque eu acho que esse é o objetivo da arte. É provocar sentimentos.

Pensar no todo

Para alguns entrevistados, uma maior integração entre veículos digitais e exposições presenciais pode enriquecer a experiência dos visitantes do CCBB/RJ. Esta perspectiva prega, portanto, que não se trata de substituir uma exibição convencional por um similar digital, mas buscar a complementaridade

entre os dois meios, alcançando sinergias onde o "todo é maior que a soma das partes":

A melhor forma é ter pessoas pensando o conteúdo, tendo em conta o digital. Não é filmar e colocar na web. Tem que ser pensado com o contexto digital. Vide as peças do Metropolitan com várias câmeras. (...) é muito diferente você criar um conteúdo para um espaço e simplesmente jogar na rede. (Entrevistado #1)

Neste sentido, chama a atenção a sugestão de alguns entrevistados de utilizar meios digitais como redes sociais para apresentar, ainda que de forma preliminar, exposições correntes para visitantes frequentes e potenciais. Tal iniciativa poderia ao menos em parte compensar a perda dos "rituais" de preparação para a ida ao CCBB/RJ mencionada pelos entrevistados, os quais envolviam a busca por informações aprofundadas a respeito das exposições e dos respectivos artistas.

Através de propaganda, adquirir Whatsapp de um público específico para mostrar, sucintamente, a exposição atual e as próximas. E o link para a pessoa já baixar o aplicativo do CCBB RJ. (Entrevistado #3)

Definir

Na segunda metade do primeiro diamante, o grupo G2 procurou sintetizar as reflexões obtidas na etapa anterior numa única questão, a qual elencaria também a oportunidade identificada bem como o público almejado. Para tanto, o grupo cruzou os dados coletados nas entrevistas em profundidade descritas anteriormente com as informações obtidas durante apresentação especial feita pelo CCBB Rio à ESPM e com as memórias individuais dos pesquisadores. Ao longo deste processo, foram destacados insights a respeito do próprio CCBB Rio e de seu público, enumerados a seguir:

Insights acerca do público do CCBB Rio

- "É importante reconhecer os usuários frequentes do CCBB"
- "E as filas? Este é um tempo precioso para interagirmos com quem espera"
- "Como podemos fazer para atrair as pessoas que não são frequentes?"
- "Como pensam as pessoas que não são frequentes?"
- "O que será que elas gostariam de encontrar lá?"
- "As pessoas gostam de ambientes 'instagramáveis'"

- "Muitas pessoas vão ao CCBB porque isso gera status social"
- "As exposições de artistas famosos atraem muita gente"

Insights acerca do CCBB Rio

- Apoio à cultura
- Vasta produção de conteúdo
- Democratiza o acesso
- Conteúdo de qualidade

O debate destes *insights* gerou, portanto, uma questão única que serviu de norte para o prosseguimento do trabalho, descrita a seguir:

Como fortalecer a imagem do CCBB integralizando os temas centrais dos editais de forma a tornar a programação ainda mais atraente a partir de um conhecimento mais profundo do público?

Desenvolver

A partir da questão supracitada, foram desenvolvidas três diferentes possibilidades com o propósito de integrar, de modo segmentado, o conteúdo de alta qualidade do CCBB Rio a um público amplo, levando a um fortalecimento da imagem deste centro cultural. Todas as possibilidades têm como traço comum uma busca por maior proximidade e conhecimento entre o CCBB Rio e seu público corrente e potencial. Além disso, todas as possibilidades tiveram como suporte a técnica "Service Blueprinting", a qual consiste numa representação visual da jornada de um consumidor, mapeando todos os pontos de contato deste consumidor em relação a um serviço e oferecendo uma visão holística dos processos envolvidos no mesmo.

Possibilidade #1: "Match de Exposição"

A primeira possibilidade aventada consiste no desenvolvimento de ferramentas para coleta de dados relativos à preferência dos frequentadores do CCBB Rio a respeito de exposições. Tal coleta ocorreria por meio de aplicativo para smartphones ou em "totens" posicionados próximos à instalação. A coleta poderia ser estimulada nos períodos de filas, procurando integrar uma experiência à visita capaz de distrair os frequentadores ao longo de sua espera. Uma vez feito o cadastro do frequentador e de suas preferências, a cada lançamento de nova exposição o sistema faria uma consulta ao banco de dados. Esta consulta

tem como propósito cruzar os interesses e preferências de todos os frequentadores cadastrados com os temas explorados na exposição em lançamento. Quando o sistema encontrar frequentadores cujos interesses e preferências tenham forte alinhamento com o tema da referida exposição, será gerado o "match", disparando um comando para o envio automático de mensagem customizada para estes frequentadores por meio de marketing direto. Trata-se, portanto, de uma possibilidade direcionada a frequentadores do CCBB Rio, a qual pretende gerar um profundo conhecimento das preferências dos mesmos para o desenvolvimento de exposições futuras que integrem aspectos presenciais e digitais. O "Service Blueprint" desta possibilidade é apresentado na figura #6, página seguinte.

Service Blueprinting #1 – Match de exposição

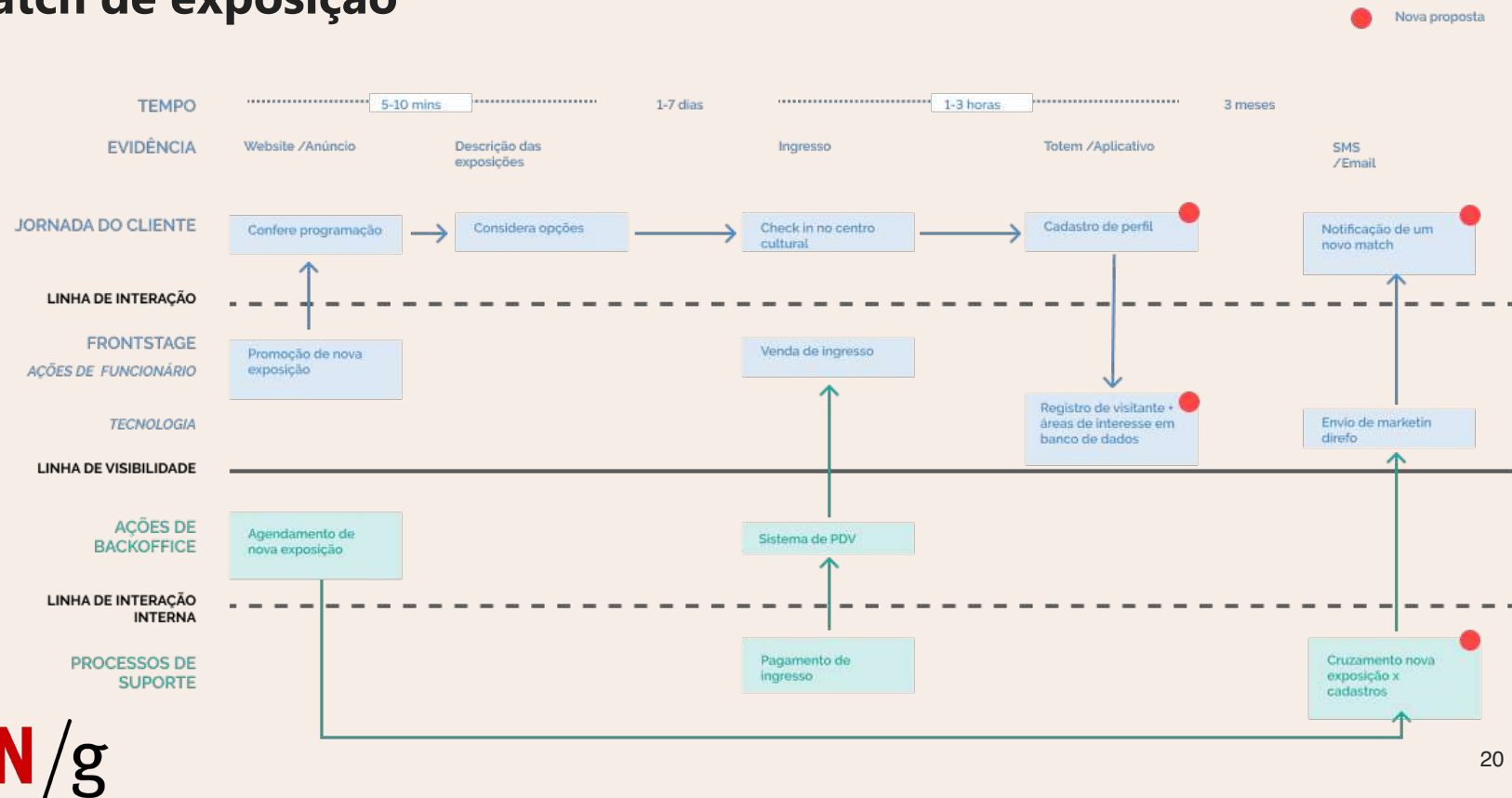


Figura 6 - "Service Blueprint" de "Match de Exposição"

Possibilidade #2: "O que você quer ver no CCBB Rio"

Enquanto a primeira possibilidade desenvolvida pelo grupo G2 envolvia a coleta de dados de frequentadores, a segunda possibilidade, intitulada "O que você quer ver no CCBB Rio?", procura conhecer as preferências de um público mais amplo e diversificado. Em resumo, esta possibilidade prevê a divulgação em redes sociais de uma campanha onde cidadãos são convidados a sugerir temas a serem explorados em exposições futuras. Para postar sua sugestão e concorrer a um sorteio de ingressos para uma pré-estreia no CCBB Rio, o interessado deve preencher um cadastro prévio. Em seguida, caberia ao CCBB Rio filtrar os temas mais pertinentes dentre todos os sugeridos para a elaboração de editais. Uma vez selecionados os projetos vencedores dos editais, o CCBB Rio comunicaria à população os projetos vencedores, bem como os sorteados que têm direito a ingressos para a pré-estreia de um destes projetos. O detalhamento desta possibilidade é ilustrado pela figura #7.

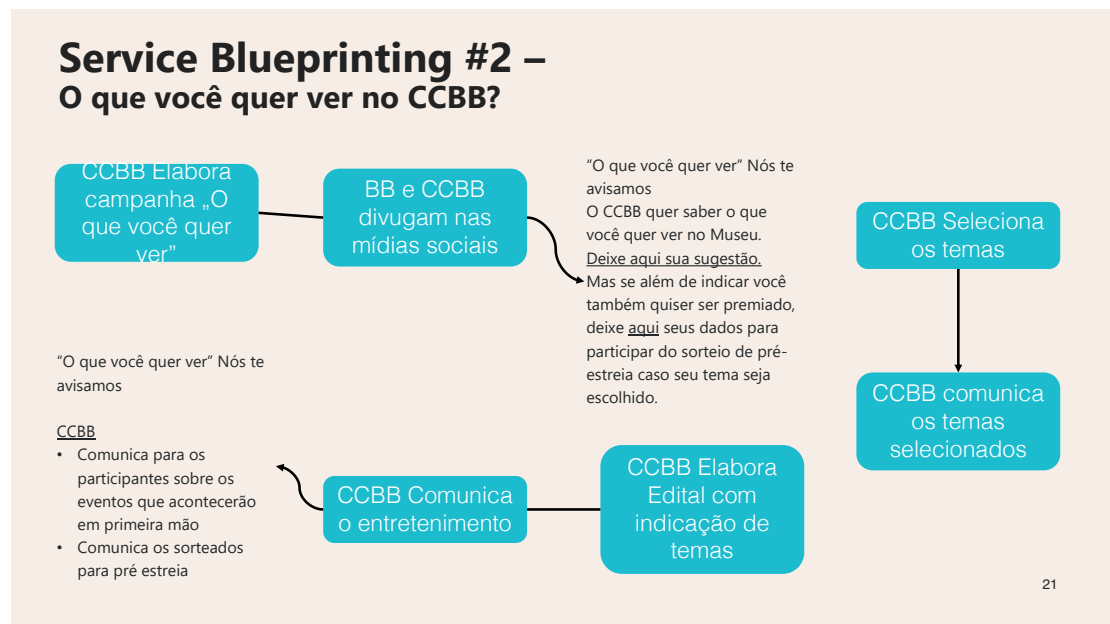


Figura 7 - Detalhamento de "O que você quer ver no CCBB?"

Entrega

Percorridas 3 etapas, o Modelo do Double Diamond culmina no refino, detalhamento e na entrega da possibilidade considerada mais adequada para responder à questão problema proposta pelo grupo G2: "Como fortalecer a imagem do CCBB integrando os temas centrais dos editais de forma a tornar a programação ainda mais atraente a partir de um conhecimento mais profundo do público?".

Sendo assim, a entrega do Grupo G2 é o projeto que combina as duas possibilidades acima descritas, intitulado “Sistema de Gestão de Projetos e Editais por meio de Pesquisas de Tendências junto ao Público”. O funcionamento deste sistema prevê um processo que integra, no mínimo, três stakeholders: (i) o Gestor CCBB, (ii) os Autores dos Projetos e (iii) o Público.

O processo se inicia pela publicação simultânea de um edital destinado a Autores de Projeto e de uma survey destinada ao público em geral, cujo projeto é capturar as tendências que definirão a preferência de visitantes por determinados temas. A partir daí, autores de projeto devem submeter suas criações ao CCBB Rio, enquanto o Público sinalizaria que tendências, temas e interesses serão predominantes no futuro próximo. Em seguida, o sistema auxiliaria o Gestor CCBB no cruzamento entre ideias submetidas por Autores de Projetos e Tendências e Temas declarados pelo público, a fim de selecionar os projetos mais alinhados com a preferência de eventuais visitantes.

Ao favorecer a congruência entre os projetos selecionados para determinado edital e os interesses do público, o sistema aqui sugerido estimularia um maior engajamento de visitantes em exposições presenciais, bem como em suas contrapartes digitais, encorajando em especial a obtenção de mídia espontânea em redes sociais. As figuras #8 e #9 apresentam este projeto em mais detalhes.

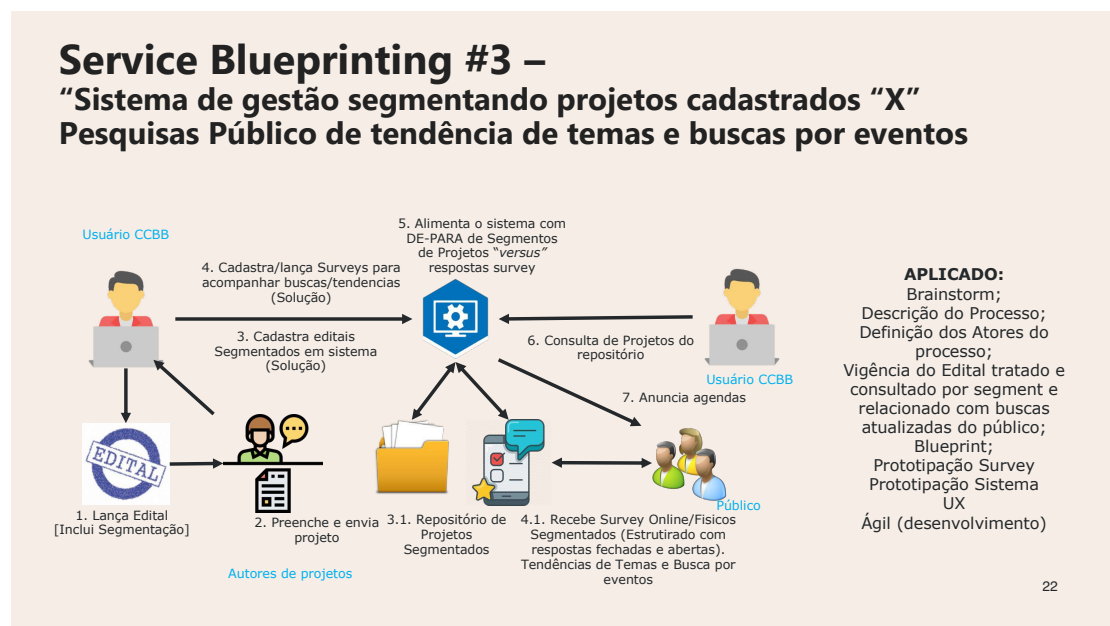
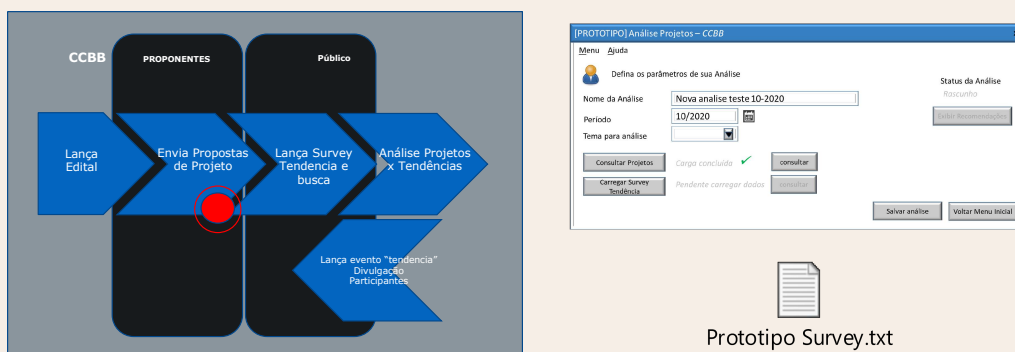


Figura 8 - Sistema de Gestão de Projetos e Editais por meio de Pesquisas de Tendências junto ao Público

Service Blueprinting #3 – “Sistema de gestão segmentando projetos cadastrados “X” Pesquisas Público de tendência de temas e buscas por eventos



23

Figura 9 - Sistema de Gestão de Projetos e Editais por meio de Pesquisas de Tendências junto ao Público

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório relaciona ensino de pós-graduação stricto sensu à extensão e, intrinsecamente, à pesquisa aplicada. A realização do projeto pautou-se por considerar aspectos e questões macro ambientais que se apresentam a organizações e aos cidadãos brasileiros, num contexto de crise sanitária com profundas implicações socioeconômicas, culturais, educacionais. A universidade e, especialmente, um locus de pesquisa como o é um programa de mestrado não podem se furtar a discussões como a que estamos vivendo pela pandemia de Covid-19. Ao final, pudemos apresentar resumidamente os achados para o CCBB e este relatório buscou registrar com maior detalhamento essa jornada.

Pensar criativa e estrategicamente e agir buscando propósito, consequência e alteridade se apresentam como competências diferenciadoras a profissionais que atuam no setor criativo, mas não somente a ele.

Os mais variados setores vêm experimentando transformações profundas em ritmo cada vez mais acelerado; neste contexto, a capacidade de inovar para liderar o processo de mudança e responder ativamente tornam-se fundamentais. A capacidade de promover o pensamento criativo e estratégico, como citado, constitui um dos principais fundamentos para a concretização de inovações em ambientes de incerteza e complexidade.

Este projeto procurou conjugar tais fatores e espera contribuir para a ampliação de suas perspectivas em outros cenários.

REFERÊNCIAS

ADNER, R. **Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy.** Journal of Management, 43(1), 39 – 58, 2017. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

BROWN, Tim. **Design Thinking.** Harvard Business Review, 2008.

BUCHANAN, R. **Wicked problems in design thinking.** Design issues, 8(2), 5-21, 1992.

Creative Industries Economic Estimates. DCMS, 2016. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/523024/Creative_Industries_Economic_Estimates_January_2016_Updated_201605.pdf>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2020

Design methods for developing services. Design Council, 2015. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>. Acesso em: 10 de março de 2021.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas.** New York: Penguin, 2001.

JACOBIDES, M., CENNAMO, C., GAWER, A. **Towards a theory of ecosystems.** Strategic Management Journal, 39, 2255-2276, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

MIGUEZ, Paulo. **Economia criativa: uma discussão preliminar.** In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (Org.) Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, p.95-113, 2007.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura.** Barueri: Manole, 2006.

RODRIGUES, M., CHIMENTI, P., NOGUEIRA, A. **An exploration of eLearning adoption in the educational ecosystem.** Education and Information Technologies, 26, 585-615, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10276-3>

TRUONG, V., SAUNDERS, S., DONG, X. **Systems social marketing: a critical appraisal.** Journal of Social Marketing, 9(2),180-203, 2018. doi:10.1108/jsocm-06-2018-0062

TSUJIMOTO, M., KAJIKAWA, Y., TOMITA, J., MATSUMOTO, Y. **A review of the ecosystem concept - Towards coherent ecosystem design.** Technological Forecasting & Social Change, 136, 49-58, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032>