

# DESIGN DE EXPOSIÇÃO E COLABORAÇÃO: um estudo qualitativo sobre projetos expositivos no cenário brasileiro

## EXHIBITION DESIGN AND COLLABORATION: A Qualitative Study on Exhibition Projects in the Brazilian Context

**Marina Moraes**

ORCID  
UFPR

[marina.moraes.araujo@gmail.com](mailto:marina.moraes.araujo@gmail.com)

**Stephania Padovani**

ORCID  
UFPR

[stephania.padovani@gmail.com](mailto:stephania.padovani@gmail.com)

**Gabrielle da Fonseca Hartmann Grimm**

ORCID  
UFPR

[gabihgrimm@gmail.com](mailto:gabihgrimm@gmail.com)

**Adriano Heemann**

ORCID  
UFPR

[adriano.heemann@ufpr.br](mailto:adriano.heemann@ufpr.br)

## PROJÉTICA

### DESIGN: CONHECIMENTO, GESTÃO E TECNOLOGIA

#### COMO CITAR ESTE ARTIGO:

MORAES, Marina; DA FONSECA HARTMANN GRIMM, Gabrielle; PADOVANI, Stephania; HEEMANN, Adriano. Design de exposição e colaboração: um estudo qualitativo sobre projetos expositivos no cenário brasileiro. *Projética*, Londrina, v. 16, n. 2, 2025. DOI: 10.5433/2236-2207.2025.v16.n2.51057. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/51057>.

**DOI:** 10.5433/2236-2207.2025.v16.n2.51057

**Submissão:** 17-07-2024

**Aceite:** 22-01-2025

**Resumo:** O Design de Exposição presente em museus, centros culturais, festivais, experiências de marca, atrações temáticas, centros de visitantes, casas históricas, feiras comerciais - entre outros ambientes imersivos – possui desafios multidisciplinares na sua concepção, gestão e execução. Esta pesquisa apresenta a investigação dos processos colaborativos realizados por profissionais neste contexto. Para tanto, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com representantes de três empresas brasileiras, atuantes há mais de dez anos na área, além de análise de materiais de divulgação dos projetos selecionados, como sites e vídeos. Os resultados demonstraram que projetos expositivos possuem variáveis como a gestão de informação e de tempo da execução que tornam sua dinâmica de difícil compreensão e detalhamento.

**Palavras-Chave:** design de exposições; colaboração; gestão de projetos.

**Abstract:** *Exhibition Design present in museums, cultural centers, festivals, brand experiences, themed attractions, visitor centers, historic houses, trade fairs - among other immersive environments - has multidisciplinary challenges in its conception, management, and execution. This research presents an investigation of the collaborative processes carried out by professionals in this context. To this end, semi-structured interviews were conducted with representatives from three Brazilian companies, which have been operating in this field for more than ten years, in addition to an analysis of promotional materials from the selected projects, such as websites and videos. The results showed that exhibition projects have variables such as information management and execution time that make their dynamics difficult to understand and detail.*

**Keywords:** exhibition design, collaboration, project management.

## INTRODUÇÃO

A *Society for Experiential Graphic Design* define o termo *Exhibition Design* - Design de Exposição - como um processo de transpor narrativas visuais de maneira integrada

e multidisciplinar. Os projetos combinam áreas como a arquitetura, engenharia, iluminação, design gráfico, design de produto e interação, bem como a produção sonora e tecnologias emergentes. A finalidade da realização de um projeto expositivo é apresentar um tema ou recorte narrativo para um público específico (SEGD, 2025).

Nos últimos dez anos no Brasil, ocorreu uma transformação significativa, através da ampliação orçamentária no setor público e privado no país, com o foco na democratização do acesso público à cultura e a criação de novos espaços. O Estado de São Paulo se sobressaiu nos investimentos, com a criação do Museu da Língua Portuguesa (2006), o Museu do Futebol (2008) e o Museu Catavento (2009). No Rio de Janeiro, também houve a criação de novas instituições culturais, como o Museu de Arte do Rio (2013) e o Museu do Amanhã (2015) (Lupo, 2018). Além disso, a expansão de fundos culturais promovidos pela isenção de impostos da iniciativa privada, resultou no patrocínio de eventos, shows, festivais e feiras. Estas iniciativas, viabilizaram o hibridismo profissional nos espaços expositivos. O Design de Exposição, característico no âmbito cultural e artístico; museus e galerias de arte, ampliou-se no país para áreas como: entretenimento, promocional e educacional (Abreu, 2014).

No projeto de exposições, as demandas de coordenação, logística e produção exigem a adaptação de metodologias do design, arquitetura, produção audiovisual e engenharia através de relações multidisciplinares. Entretanto, a ampliação dos projetos de exposições no Brasil não se constituiu, nas últimas décadas, como um fator determinante para o aumento da investigação teórica no campo do design. No que se refere à configuração do projeto expositivo, em áreas como Arquitetura, Museologia e História, as pesquisas proliferaram ao abordar os vieses estrutural, de acervo, espectador e linguagem. Em contraste, quando se trata da construção metodológica e produção multidisciplinar, poucos estudos explicam com clareza a forma de execução dos projetos e sua relação com processos colaborativos.



Apesar de ser evidenciada como atividade inovadora no cenário profissional, ainda há um forte desconhecimento da relevância do Design de Exposições no campo teórico no Brasil. A escassez de materiais bibliográficos e docentes capacitados a lecionar essa modalidade de projeto dificultam a atuação de alunos em exposições culturais, educacionais e promocionais. O designer que perdura nessa área necessita criar suas próprias metodologias se relacionando e aprendendo com outros profissionais. Ocorre que esse ciclo de saber empírico não se apresenta documentado e de acesso público. A escassez de registro e discussão de exposições como modalidade projetual no campo do design faz com que a área continue sendo negligenciada em âmbito teórico-projetual.

As tomadas de decisões no Design de Exposições são realizadas por empresas que tiveram que se adaptar ao contexto de projetos complexos. Quando se refere à colaboração nesse segmento, Brazil<sup>1</sup> (2019) afirma a importância de retirar as pessoas das suas especialidades e relacioná-las com outros profissionais no contexto multidisciplinar.

A partir do contexto apresentado anteriormente, delimita-se o problema da pesquisa pelo seguinte questionamento: Como a colaboração está inserida na produção de projetos de exposições no contexto brasileiro? Portanto, o levantamento de dados desta pesquisa foi dirigido para a investigação da colaboração nesses empreendimentos. Conduzimos uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, aplicada em três empresas de atuação nacional e internacional. Para o levantamento e processamento de dados foram consultados os autores Bauer e Gaskell (2002), Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1998), Holstein e Gubrium (2008).

O presente estudo, busca contribuir para o diálogo sobre a aplicação e desafios da colaboração em exposições, além da compreensão teórica e metodológica desta área de atuação no campo do Design. Este artigo é um recorte de uma pesquisa

---

1 BRAZIL. Entrevista concedida. Rio de Janeiro, RJ. Novembro de 2019.

concluída a nível de mestrado, mas a colaboração no Design de Exposição, segue em investigação a nível de doutorado.

## DESIGN DE EXPOSIÇÕES

Museus e espaços culturais possuem vocabulário e abordagens projetivas específicas, sendo a expografia um conceito relativamente recente e que não consta nos dicionários de museologia. Ainda assim, o termo vem sendo disseminado no campo teórico e prático do Design. Atualmente o termo é conhecido através de propostas como “expografia do cubo branco”, “expografia da caixa preta” ou “nova expografia italiana” utilizados como orientações gerais sobre o modo de selecionar os elementos que dão forma às exposições e de tratar o espaço de montagem (Pintado, 2018).

O “cubo branco” é um conceito apresentado por O’Doherty (2002) na década de 70, discutido e utilizado por curadores de arte desde então. Está diretamente relacionado ao modo de expor com neutralidade curatorial, através da utilização de paredes brancas sem interferências cenográficas que possam distrair a atenção ou confundir a compreensão do que está sendo exposto.

Já a “caixa preta” termo proposto por Castillo (2008) aborda a “espetacularização” de exposições de obras de arte, apresentando discussões filosóficas e conceituais. O espaço imersivo se assemelha ao ambiente teatral onde a interferência criativa do projetista é ampla e o preto é utilizado como recorte ou moldura. A exposição assume um caráter de cenografia no qual há interação do visitante com o assunto que está sendo exposto.

Por fim, a “nova expografia italiana” possui um panorama histórico nacional, apresentado por Barbosa (2017). A projetista Ítalo-brasileira Lina Bo Bardi, através do projeto de construção do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MASP- Trianon)

na década de 70, tornou-se uma das responsáveis por disseminar no Brasil o design, de bases europeias, e a Arte Moderna. Destaca-se sua atuação como arquiteta, cenógrafa, designer de produtos e projetista de exposições. Um exemplo simbólico é a exposição “Bahia no Ibirapuera” (1959), que marcou um ponto de transição de sua trajetória. “A sua contribuição curatorial e expográfica é original e criativa, fortemente inspirada no universo popular” (Pintado, 2018, p. 132).

Em seu trabalho, Abreu (2014) divide as classificações de exposições por categorias:

quanto à duração, quanto à função e quanto à abordagem expográfica (Figura 1). Quanto à duração, Abreu (2014) define que a exposição pode ser de longa duração, temporária ou itinerante. As exposições de longa duração normalmente possuem temas amplos que sintetizam as coleções dos museus ou instituições. Utilizam materiais mais resistentes que garantam a durabilidade e as condições favoráveis para conservação do acervo. As temporárias possuem temas atuais, explorando as potencialidades das coleções a partir de recortes curatoriais. Utilizam materiais de menor durabilidade e sem manutenção a curto ou médio prazo, mas sem deixar de assegurar as condições favoráveis para conservação das obras expostas. As exposições itinerantes possuem temas específicos, montadas fora do espaço do museu e alcançam o público em outras instâncias e espaços. Utilizam materiais com possibilidade de adaptação, com facilidade de transporte, montagem e desmontagem.

Figura 1 - Classificação de exposições



Fonte: elaborado a partir de Abreu (2014).

Quanto à função da exposição, o autor a classifica em cultural, comercial e institucional. Na função cultural, as exposições têm como público curadores, escolas, artistas e apreciadores da arte e cultura em geral. Os locais das exposições são museus, centros culturais e espaços destinados à cultura em geral. Na função comercial, as exposições têm como público geralmente fabricantes e empresas de distribuição e revenda, mas acabam atraindo público mais amplo de consumidores finais interessados em conhecer as últimas novidades do mercado. As grandes exposições e feiras são realizadas em espaços de grandes dimensões, capazes de abrigar multidões. Na função institucional, as exposições são dirigidas a visitantes e funcionários, essas mostras geralmente têm um caráter didático e informativo.

Os locais são empresas ou instituições públicas, as exposições desta natureza exibem a história e missão dessas entidades, contextualizando seus processos, produtos e serviços. (Abreu, 2014).

Quanto à abordagem expográfica Abreu (2014) organiza em: o cubo branco, grafismo cenográfico, a caixa preta e tecnologia e interatividade. O cubo branco tem como características fundamentais a supressão de elementos arquitetônicos, predominância de linhas e ângulos retos; o uso de paredes brancas uma iluminação geral; além de sinalização e identificação discretas, para que a obra reine absoluta no espaço expositivo. O grafismo cenográfico utiliza elementos gráficos predominantes. O uso de cores, revestimentos, tipografia, massas de texto, painéis, mapas, texturas, sinalização, ampliações fotográficas, dentre outros, fazem parte da linguagem utilizada na construção da narrativa na ambientação do acervo e dos conteúdos expostos. A caixa preta utiliza a construção de estruturas e percursos no espaço existente. Com a aplicação de recursos diversos como iluminação, displays, cores, ampliações fotográficas e cenários. Elementos que contribuam na dramatização e potencializam o envolvimento do visitante.

Já a tecnologia e interatividade, em lugar da experiência passiva, as exposições narrativas contemporâneas buscam uma fruição ativa, em que a leitura das diversas camadas de conteúdo depende da ação do indivíduo, cada vez mais um editor do conteúdo da exposição, ao invés de espectador passivo.

Com maior ou menor interferência no espaço, a presença ou não de cenografia ou ainda o uso ou não de equipamentos tecnológicos e interativos — muitas são as decisões na definição dos elementos para a apresentação dos conteúdos de uma exposição (Abreu, 2014). No âmbito educacional, comercial e de entretenimento os espaços de promoção e museus educativos, muitas vezes, são livres da tradição das paredes brancas “cubo branco”. Nesse contexto, os processos criativos passam a ser muitas vezes determinados por projetistas e/ou clientes.



A abordagem expográfica cultural, comercial, entretenimento e institucional é apresentada pelos autores Locker (2010), Lorenc, Skolnick e Berger (2007) como diferentes vertentes de projetos. Nas Exposições comerciais, por exemplo, o objetivo é a divulgação e a apresentação de produtos e serviços de uma organização ou segmento. “Os locais desses eventos são, geralmente, espaços de grandes dimensões capazes de abrigar verdadeiras multidões, como por exemplo o Pavilhão de Exposições do Anhembi, que recebeu 750 mil pessoas no último dia do Salão do Automóvel 2012.” (Abreu, 2014, p. 57).

As mudanças que as exposições tiveram nos anos recentes, com a interação entre acervo, ambiente construído e público, acabam gerando um briefing dinâmico e complexo (Veiga; Andery, 2014). Veiga e Andery (2014) abordam a complexidade e as fases necessárias para elaboração do projeto expositivo. Ao focar no aspecto temporal da complexidade do desenvolvimento de um projeto, veremos que são necessários inúmeros esforços de integração e discussões sobre diretrizes a serem seguidas para promover uma situação de “alinhamento temporal”. Quando isso não acontece, verifica-se um “desalinhamento temporal” uma situação em que as fases de sua implementação diferem e geram problemas de sincronização e colaboração.

### **DESIGN COLABORATIVO (OU COLABORAÇÃO NO DESIGN)**

No cenário atual, os desafios multidisciplinares de projetos foram emergindo a partir do surgimento de novas formas de produção, distribuição e consumo. Esses problemas estão sendo trabalhados em redes cada vez mais complexas: amplas, abertas e interdisciplinares. Além de incorporar as ideias externas, as redes precisam acolher os participantes durante todo processo projetual, estabelecendo relações de colaboração entre os membros produtores desses projetos.

Essa abordagem participativa envolve os trabalhadores nos processos de desenvolvimento de novos sistemas para o local de trabalho permitindo reunir

diversas expertises e experiências. Os autores Sanders e Stappers (2008) apresentam os termos utilizados recentemente como cocriação, codesign e questionam o porquê da demora da exploração da pesquisa no desenvolvimento industrial e científico.

Cardoso (2012), em “Design para um Mundo Complexo”, enfatiza a necessidade de compreender a origem e a magnitude dos problemas antes de iniciar um projeto. Ele destaca que entender a complexidade e as interconexões das partes é essencial, assim, é fundamental reconhecer as capacidades individuais e suas especialidades para implementar ações de forma eficaz.

Manzini (2017) destaca que todos os envolvidos no desenvolvimento de projetos devem abraçar a criatividade e acreditar na capacidade coletiva de gerar boas ideias. Sanders e Stappers (2008) observam que a crença de que apenas “líderes” podem encontrar e integrar soluções de projeto apenas reforça hierarquias. Em situações complexas, é essencial compartilhar ideias de forma igualitária, mas muitos hesitam em ser proativos devido à falta de confiança em sua criatividade. “O codesign requer uma iniciativa criativa por parte de toda a equipe: pesquisadores, designers, clientes e as pessoas que acabaram se beneficiando da experiência de codesign” (Sanders; Stappers, 2008, p. 8).

A colaboração é um processo fundamental de trabalho conjunto com outros para alcançar objetivos e resolver problemas. A essência da colaboração reside na compreensão de que as experiências e habilidades individuais, por si só, não são suficientes para alcançar resultados significativos, mas que é preciso unir forças e esforços com outras pessoas (f, 2006).

Hargrove (2006) ressalta que a colaboração é essencial para resolver problemas complexos, pois requer uma rede de conhecimentos e habilidades que não é possível por meio do indivíduo isolado. Neste contexto, a troca de ideias, conhecimentos e recursos entre as pessoas envolvidas contribui para uma

compreensão aprofundada do problema ou situação, e geração de soluções mais criativas e inovadoras. A busca por ideias e soluções se torna mais dinâmica e inovadora ao participar de uma diversidade de perspectivas e experiências.

Além disso, a colaboração vai além da vontade de colaborar, pois exige competência e a busca por parcerias estratégicas. A habilidade de colaborar deve ser desenvolvida por meio de mudanças no pensamento e atitudes, superando padrões de competição e especialização individual (Hargrove, 2006). Para que a colaboração seja bem-sucedida e alcance resultados, ela precisa de uma organização, de um objetivo que faça sentido para todos, uma comunicação frequente entre as pessoas envolvidas, e que as pessoas sintam que são escutadas e que suas ideias têm valor.

A colaboração enfrenta desafios, incluindo barreiras à comunicação e resistência ao compartilhamento de informações (Hansen, 2010). Hansen sugere mecanismos como metas comuns, gestão eficaz de pessoas e redes de contatos valiosas para superar esses obstáculos. A diversidade cultural e de origens pode complicar a colaboração, ressaltando a importância de ferramentas e recursos para facilitar a comunicação efetiva em colaborações (Hargrove, 2006).

Os aspectos que dificultam a colaboração são apresentados também por Gaudio, Oliveira e Franzato (2014). Primeiramente, os objetivos e as atividades de um projeto possuem um intervalo temporal de realização e um processo específico a ser realizado, definido a priori, a partir do qual seu êxito é avaliado. Em segundo lugar, além das atividades necessárias no desenvolvimento de métodos colaborativos em um projeto, preveem que os participantes realizem ações que fogem de seus procedimentos de trabalho padronizados e que pedem, portanto, uma mútua adaptação e coordenação das rotinas recíprocas. Trata-se de um processo de grande relevância e que nunca é fácil porque o tempo se apresenta de forma diferente em cada um dos atores do processo de design (Gaudio; Oliveira; Frazato, 2014, p. 5).

A proatividade é um fator crucial e exerce influência nas empresas que se destacam no processo de transformação e mudança. Envolve a capacidade de propor soluções novas e assumir o risco das mudanças, além de ter iniciativa para resolução rápida de problemas. Dessa forma, ao coordenar situações complexas, ocorrem várias mudanças ao longo das fases, e essas mudanças devem ser resolvidas de modo criativo, inovador e rápido” (Zaninelli, 2013).

A relação de colaboração através das redes, desde as fases iniciais, proporciona uma redução no tempo e custo e potencializa o processo, uma vez que algumas atividades são desenvolvidas por empresas especializadas. As redes colaborativas desempenham um papel importante em projetos complexos, uma vez que elas são responsáveis pela execução de várias atividades importantes, ao longo das diferentes fases (Zaninelli, 2013).

## MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como exploratória e possui uma abordagem qualitativa. O método da pesquisa se dividiu em duas etapas: referencial teórico e a coleta de dados (análise de projetos e entrevistas semiestruturadas). Para o referencial teórico foi realizado um levantamento dos temas “Colaboração” e “Design de Exposição”, através da revisão bibliográfica sistemática, para identificar ênfases e lacunas do conhecimento.

Com a análise dessas informações iniciou-se uma revisão bibliográfica narrativa em livros, teses e dissertações que compreenderam os temas “História do Design de Exposições” a partir de: O’Doherty (2002), Castillo (2008) e Barbosa (2017); “Design de Exposição no Brasil” tendo como base: Abreu (2014); “Epistemologia: Museologia, Design/Arquitetura Efêmera, Expografia, Design de Exposições”, fundamentado a partir de: Pintado (2018) e Medeiros (2017); e “Métodos projetivos aplicados ao Design de Exposição” com: Lorenc, Skolnick e Berger (2007), Pam Locker (2010).

A segunda etapa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas e estudo de projetos já realizados (por meio de materiais de divulgação dos mesmos). Para seleção, foi realizado um mapeamento das empresas brasileiras de Design de Exposição, através de estudos acadêmicos e materiais divulgados pela imprensa.

As empresas foram identificadas através do cruzamento dos nomes mais citados em projetos de referência nacional e internacional, os critérios de seleção da amostra foram:

- empresas atuantes há mais de dez anos no Brasil,
- localizadas em São Paulo e Rio de Janeiro, e
- representantes disponíveis para entrevista.

Inicialmente foram selecionadas 15 empresas, através do cruzamento de nomes, citados em fichas técnicas de projetos de referência nacional e internacional, a partir desta investigação ocorreu a tabulação das informações. Posteriormente, as empresas foram catalogadas conforme a sua área de atuação: generalista, cenografia, tecnologia, design gráfico, iluminação, sonorização e audiovisual. Esta caracterização foi realizada no que tange às atividades principais, a partir das informações concedidas pelas próprias empresas em seus sites e apresentações institucionais.

Neste procedimento, o número da amostra foi reduzido para cinco empresas, na qual três delas retornaram o contato, com disponibilidade para entrevistas presenciais.



**Figura 2** - Organização da coleta de dados**Fonte:** os autores (2024)

Ao total, foram analisadas três empresas, com disponibilidade para o estudo (Burkhardt Leitner Brazil, Mandacaru Design e SuperUber) e quatro entrevistadas (que atuam nessas empresas). Após confirmarem a participação da pesquisa e assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), as entrevistas foram realizadas de forma presencial. Os temas abordados nas entrevistas foram:

1. Compreensão geral da colaboração e da complexidade em projetos no setor;
2. Utilização da colaboração no âmbito estratégico da empresa;
3. Análise do projeto;
4. Visão geral da colaboração.

A partir da confirmação de participação do estudo houve o levantamento dos projetos nos sites e apresentações institucionais. Foram selecionados trabalhos com o indicativo da colaboração. Outros aspectos considerados foram a ambientação cenográfica e o caráter inovador da proposta do Design de Exposição. Além disso, consideraram-se a coerência entre proposta, realização e execução. A seguir, sintetiza-se a lista dos critérios para seleção dos projetos:

- Processos de produção, disponíveis nos sites das empresas;
- Processos multidisciplinares;
- Abordagem narrativa de compreensão universal;
- Natureza física, possível de interação e imersão.
- Um projeto de longa duração e um efêmero.

Selecionaram-se dois projetos por empresas que atenderam ao escopo e aos critérios previamente citados. Estes projetos também foram objeto de discussão com as entrevistadas. O quadro 1 apresenta as características dos projetos expositivos analisados e a função das entrevistadas dentro das empresas.

**Quadro 1** - Empresas, projetos e entrevistadas selecionadas

Projeto	Nome do Projeto	Local	Empresa	Duração	Fontes	Função da entrevistada
1	Jogos das civilizações	Museu do Amanhã	SuperUber	Permanente	Site da empresa Currículo da entrevistada Entrevista	Entrevistada 1: Diretora de criação e gestora de projetos
2	Cenário performance da Beyoncé nas Nações Unidas	Assembléia Geral	SuperUber	Efêmero	Site da empresa Currículo da entrevistada Entrevista	Entrevistada 1: Diretora de criação e gestora de projetos

3	Macanudismo	Caixa Cultural	Mandacaru Design	Temporário Permanente	Entrevista	Entrevistada 2: Arquiteta, produtora e editora Entrevistada 3: Diretora de criação
4	What Design Can Do (WDCD)	FAAP	Mandacaru Design	Efêmero	Entrevista	Entrevistada 2: Arquiteta, produtora e editora Entrevistada 3: Diretora de criação
5 e 6	Sistemas Pila Petite e Clic	Itinerante	Burkhardt Leitner Brazil	-	Entrevista	Entrevistada 4: Arquiteta e diretora

Fonte: os autores (2024)

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas na íntegra, revisadas e enviadas para as participantes para a autorização do compartilhamento das informações cedidas na naturalidade da fala. Com o corpus estruturado, iniciamos a etapa de processamento dos dados. A análise inicial das entrevistas transcritas se baseou na teoria de Scaletsky (2016), consistindo em reunir ideias de semelhanças semânticas em um primeiro grupo e o segundo grupo seria formado por ideais dissonantes.

Com base no estudo da teoria fundamentada, sua abordagem sugere reler o texto diversas vezes, o autor define essa abordagem como “nuvem conceitual” na qual a análise dos dados em profundidade permite a compreensão de tópicos desconhecidos. “O desafio é reduzir uma grande quantidade de material em unidades significativas de análise, sem perder a essência (conteúdo e intenção) do material original” (Bauer; Gaskell, 2002, p. 237).

A codificação das entrevistas foi elaborada em categorias: procedimentos colaborativos, desafios da colaboração e registro final dos projetos (memorial). Esses

trechos foram determinantes para a reflexão sobre a colaboração em diversas fases dos projetos e no diálogo com as entrevistadas. Segundo Glaser e Strauss (1967), nesta fase de codificação e compreensão dos dados, é necessário ocorrer uma comparação cuidadosa e intensa, relacionando as passagens do texto analisado.

Os dados provenientes da coleta passaram por uma verificação minuciosa, buscando retirar dados incompletos e dúbios. A partir da análise textual e compreensão do contexto e cenário no qual a pesquisa estava inserida, surgiu a necessidade de visualizar essas concordâncias e discordâncias em um sistema gráfico que pudesse contribuir com projetos futuros, sejam eles acadêmicos ou profissionais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas selecionadas não se limitaram ao campo do design, mas se configuram no contexto multidisciplinar que empregam profissionais da área. A partir da seleção das empresas houve o levantamento dos projetos em sites das empresas e apresentações institucionais. Buscou-se identificar o modo como são divulgados, se possuem indicações de colaboração com outras empresas. Foram selecionados trabalhos de compreensão universal, de maneira a não delimitar aspectos regionais na sua produção. Outro aspecto foi a multidisciplinaridade da equipe participante, de maneira a discutir questões às quais esse estudo se propõe. Na sequência, uma descrição sobre a empresa, assim como os projetos selecionados, e sobre as entrevistadas.

## ANÁLISE DOS PROJETOS EXPOSITIVOS

### 1º Empresa selecionada

A empresa SuperUber cria experiências que misturam arte, tecnologia, arquitetura e design, com mais de 250 projetos finalizados. “Usamos a tecnologia para reconectar

pessoas, através de projetos presenciais buscamos ideias mais colaborativas do que individuais nas exposições” (Brazil, 2019).

### **Projeto 1:** Jogos das Civilizações no Museu do Amanhã

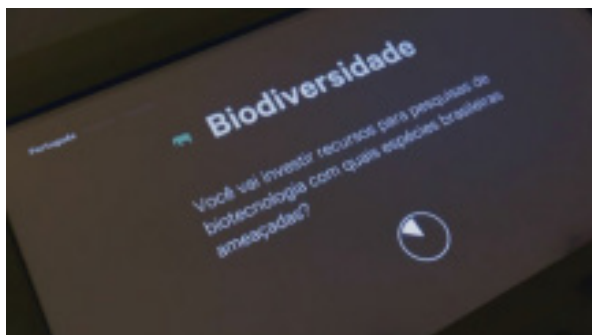
O Museu do Amanhã é uma iniciativa da Fundação Roberto Marinho desenvolvido em colaboração com o designer e museógrafo norte-americano Ralph Appelbaum. O conteúdo digital é reproduzido por um software criado pela SuperUber, este registra a entrada e a interação dos visitantes. Esta tecnologia possui três pilares: 1. Gerar automação de conteúdo e equipamentos em tempo real; 2. Reconhecer os visitantes e rastrear o caminho único de cada pessoa através do conteúdo; 3. Conectar-se à internet para trazer notícias de todo o mundo em tempo real.

O Jogo das Civilizações é uma das instalações do museu e foi projetado pela empresa, a partir de um banco de dados da NASA, um desafio de utilizar os dados de natureza densa é apresentá-lo de maneira lúdica e interativa. Os jogadores são convidados a tomar decisões em assuntos como sustentabilidade e convivência, quatro jogadores têm a função de gerenciar o planeta, cada jogador precisa controlar os recursos disponíveis na sua área para manter o nosso mundo sustentável. O jogo simula 50 anos de existência do planeta.

**Figura 3** - Jogo das Civilizações







**Fonte:** COMO SERÁ? Como a Inteligência Artificial pode ajudar a melhorar o mundo? Globo Play (2025)

**Projeto 2:** Cenário performance da Beyoncé na Assembleia Geral da ONU – Nova Iorque

A SuperUber projetou o cenário do clipe “I Was Here”, da cantora norte-americana Beyoncé. A maior tela mapeada cônica realizada em uma locação interna, assembleia geral da ONU, com a integração de animações e vídeos através de projeções. Dez projetores foram sincronizados e mapeados cobrindo a tela com 200 mil lumens, uma imagem contínua com 68 metros de largura por 15 metros de altura envolvendo o público em uma projeção imersiva de 240 graus. A empresa trabalhou na solução tecnológica, para tanto foi necessário um cálculo do desenho da tela e de todas as possíveis distorções que poderiam ocorrer nas imagens.

**Figura 4** - Tela de projeção da apresentação Beyoncé nas Nações Unidas



**Fonte:** SuperUber (2025)

Os desafios de logística foram resolvidos de maneira colaborativa. O primeiro aconteceu na visita técnica, na qual se percebeu que a arquitetura da Assembleia Geral da ONU, não tinha sido executada conforme a planta original do Le Corbusier e do Oscar Niemeyer. Os pontos de sustentação para o box truss, que haviam sido planejados para instalação, não estavam de acordo. A partir disso, surgiu então a necessidade de alterar a estrutura do teto, mediante a contratação de uma empresa de Engenharia Civil, com certificação do FBI, esta selecionada dentre as três indicações feitas pela ONU. Uma empresa de mídia, interação e design, foi a responsável pelo gerenciamento da crise e coordenação na implementação da tela, para Liana isso ocorreu devido a experiência de colaboração em outros projetos, e da cultura brasileira de não se engessar em posições e cargos.

Outro fator de sucesso destacado foi o acesso ao arquivo de escaneamento 3D da assembleia geral. A tela foi desenvolvida em colaboração com uma das duas

únicas empresas que conseguem fazer uma tela desse tamanho no mundo, a Rose Brand. Projeto teve como direção geral Kenzo Digital, em associação com a agência Droga5, e as produtoras Ridley Scott Associates (RSA), SuperUber, Dirt Empire e Founding Father. A SuperUber dirigiu colaborativamente o trabalho da DWP, McLaren Engineering e Rosebrand.

## 2º Empresa selecionada

A Mandacaru Design é um estúdio de produção e comunicação sediado em São Paulo desde 2005, criado por uma arquiteta e uma designer, que se complementam em suas expertises. A empresa se define como: “Uma produtora cultural que cria experiências únicas a partir de conhecimentos relevantes” (Mandacaru, 2025).

### Projeto 1: Macanudismo na Caixa Cultural

A Exposição Macanudismo de quadrinhos, realizada pela Mandacaru Design, através de um edital de cultura, com desenhos e pinturas de Ricardo Liniers, percorreu quatro capitais brasileiras. Em 2012 a Caixa Cultural recebeu a exposição no Rio de Janeiro e em Recife. No ano seguinte, o Museu Nacional dos Correios de Brasília. Em 2015, no Centro Cultural Correios São Paulo. Todas as cidades somam um público de mais de 100 mil visitantes.

No projeto houve a colaboração com o artista quadrinista André Valente, para traduzir 500 tiras e escrever elas nas paredes da exposição. Manaíra Abreu trabalhou com o artista Liniers, na criação da marca da exposição e em toda a adaptação da marca para o desenvolvimento do material gráfico da exposição. O desafio encontrado no projeto foi a adaptação da exposição para os diversos espaços da Caixa Cultural pelo Brasil, como no exemplo de Recife, onde o prédio é tombado, a empresa precisou se moldar às situações.

Macanudismo foi a segunda exposição com maior público da história da Caixa do Rio, com 52.000 visitantes. Bebel Abreu fala sobre o esforço para realizar esse feito,

pois através da negociação com as empresas colaboradoras, como empresas de ônibus que levariam as escolas e fornecedores que possibilitaram a ampliação de execução somente do projeto, mas apresenta a intenção de promover a cultura através dos espaços públicos.

**Figura 5** - Exposição Macanudismo



**Fonte:** Mandacaru (2025)

#### **Projeto 2:** What Design Can Do (WDCD) na FAAP em São Paulo

“What Design Can Do” é uma plataforma Holandesa, que entende o design como solução de problemas e divulga projetos com o foco em transformações reais. Dessa forma, realiza uma conferência anual, que se iniciou no Brasil em 2015 até 2017 produzido pela empresa Mandacaru Design, em 2016 iniciou o *challenge* (desafio). Nesse projeto Bebel Abreu realizou a parte de produção executiva, que se relaciona com estabelecimento de parceiros que podem ir desde tradução simultânea até o desenvolvimento do *layout* do palco no dia do evento. A parte de design gráfico

foi enviada da Holanda onde nasceu o projeto, com o Estúdio de Design Gráfico “Design Police” sendo depois adaptado à realidade brasileira com a tradução dos textos pela Mandacaru Design (Abreu, B; Abreu, M, 2019<sup>2</sup>).

**Figura 6 - Conferência What Design Can Do - São Paulo**



David Kester e Adriana Couto



Stefan Sagmeister



Marije Vogelzang



Rohan Shivkumar



Hall de Entrada/Mezanino FAAP



Voluntários WDCDSP 2015

**Fonte:** Mandacaru (2025)

Realizado há seis anos em Amsterdã, o WDCD desembarcou em São Paulo em 2015 e já teve sua 2ª edição em 2016, ambas realizadas na FAAP com público de 500 pessoas por dia. Foram convidados 20 palestrantes de diversas áreas em todo o mundo para dois dias inteiros de apresentações e sessões especiais.

Designers, arquitetos, jornalistas, estilistas e chefs de cozinha trocaram experiências criativas e discutem sobre a visão do design em temas relevantes relacionados a questões urbanas, consciência cultural, natureza, refugiados e violência contra

<sup>2</sup> Abreu, B e Abreu, M. Entrevista concedida. São Paulo, SP. Novembro de 2019.



a mulher. A Mandacaru trabalhou com a produção do evento e gerenciou a sua realização e funcionamento na cidade de São Paulo, além da Bebel Abreu (diretora da empresa) ser uma das sócias do projeto.

### 3º Empresa selecionada

A “Burkhardt Leitner Brazil” (Modular) era uma empresa instalada no Brasil que adaptava e implementava tecnologia de estruturas modulares projetadas na Alemanha. “No decorrer dos anos foi necessária a adaptação dos produtos pela empresa, em parceria com curadores e produtores culturais” (Kalman, 2019<sup>3</sup>).

#### Projeto 1 e 2: Sistemas Pila Petite e Clic

Na empresa Burkhardt Leitner Brazil a análise dos projetos aconteceu através das estruturas, propostas pela empresa. A aplicação de sistemas modulares através de dois modelos: Pila Petite e Clic. O “Pila Petit” é o sistema modular que tem seus conectores em aço e alumínio, possui até 3m de comprimento e é exposto com o material dialogando com o entorno. Segundo Kalman (2019) aqui no Brasil o alumínio e o “vão a mostra” possuem dificuldades de aceitação, os curadores estão presos ao modelo do “cubo branco”, apresentado anteriormente, no qual a obra permanece sem nenhuma interferência visual da estrutura. No decorrer dos anos foi necessária a adaptação, pela empresa, do produto em parceria com curadores e produtores culturais.

---

3 Kalman. Entrevista concedida. São Paulo, SP. Novembro de 2019.

**Figura 7** - Sistemas modulares



**Fonte:** Montra Eventos (2020)

## RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Com o intuito de analisar a produção contemporânea de empresas nacionais, a entrevista ocorreu com diretoras criativas brasileiras que trabalham com projetos do Brasil e para o mundo. A seleção das entrevistadas, dentro das empresas, ocorreu com o direcionamento para a gestão estratégica dos projetos. No contato com as empresas, as fundadoras e diretoras se colocaram à disposição para participar das entrevistas. Esse caráter de compreensão histórica e de fundação das empresas agregou na compreensão de aspectos estratégicos e sua aplicação prática. As entrevistas ocorreram presencialmente (Rio de Janeiro e São Paulo). A relação que se estabeleceu com as diretoras foi de grande valia no tratamento e processamento posterior dos dados.

## PERFIL DAS ENTREVISTADAS

**Entrevistada 1:** Diretora de criação e gestora de projetos, fundou em 2002 com Russ Rive o estúdio que trabalha na interseção entre arte, tecnologia, arquitetura e design, de instalações individuais até projetos completos de exposições. Liana é

formada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (92-97) e é mestre em Telecomunicações Interativas pela Universidade de Nova York (ITP-NYU, 99-01). A frente da empresa produziu festivais e exposições ao redor do mundo, como o Victoria and Albert Museum (Londres), The Creators Project (Nova York, Barcelona, São Francisco, São Paulo, Pequim), PeléStation (Berlim) e H2 (que viajou pela Europa e Coréia). Incluindo também o primeiro cenário mapeado com projeção da TV Brasileira, para o Sportv; a criação de exposições como Meu Porto Maravilha (RJ); e projetos multimídia de museus como o do Memorial de Minas Gerais Vale (BH), que ganhou o prêmio “Novidade do Ano 2012 do Guia Brasil” e o projeto do Museu do Amanhã.

**Entrevistada 2:** Arquiteta de formação, produtora por vocação e editora por diversão. Lançou mais de 70 títulos pela Bebel Books, quase sempre em pequenas tiragens – a exceção foi ‘Suruba para colorir’, uma antologia com desenhos de 35 artistas e mais de 30 mil cópias. Trabalhava na Editora Abril. É sócia da Mandacaru Design, que já trouxe ao Brasil o trabalho do gráfico alemão Pierre Mendell e do quadrinista argentino Liniers, e representa no Brasil a conferência internacional What Design Can Do.

**Entrevistada 3:** Graduada em Comunicação na Federal do Espírito Santo, com especialização na Miami ad School, em Design Gráfico em São Paulo. Diretora da área de criação da empresa. Trabalhava na Revista Náutica, fisicamente a empresa começou a operar como em 2010. Em 2007 foi o primeiro projeto de exposição assinado que aconteceu na Caixa Econômica sobre o designer Pierre Mendell.

**Entrevistada 4:** Arquiteta e diretora da Burkhardt Leitner Brazil (hoje modular) há mais de 10 anos desenvolve projetos de exposições e cenografia no Brasil, Portugal e China. Clientes como: Museu da Energia, Museu da Casa Brasileira, Instituto Tomie Ohtake, Associação Itaú Viver Mais, Semana de Arte de São Paulo, Feira Fotografar, Outsystems Portugal, Feira do Imobiliário em Guangzhou.

## DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS CONFORME OS TEMAS

### 1. Compreensão geral da colaboração e da complexidade em projetos no setor

As empresas participam de projetos que normalmente são multi e interdisciplinares, o que faz com que os colaboradores precisem se integrar com áreas distintas das suas. As pessoas envolvidas possuem suas especialidades, mas precisam compreender o trabalho do outro. Essas áreas, muitas vezes, são muito específicas e diferentes, e mudam muito, dependendo do tipo do projeto. Para Brazil (2019, p.101) “A colaboração acontece no sentido de tirar as pessoas de suas especialidades, porque é nessa sobreposição entre as disciplinas que nasce a inovação”. E a complexidade está justamente na interação entre as disciplinas, na possibilidade de soluções propostas de várias áreas e especialidades, o que faz com que a integração seja um ponto fundamental.

Conforme a complexidade do projeto a equipe vai aumentando, e determina muito a respeito das etapas e da maneira como lidar com os projetos. Mas, um facilitador de soluções nesse tipo de projeto, é que todo mundo pode ter ideias, sugestões vêm de todos, por meio de constantes conversas. Porém, uma das empresas cita a importância de determinar previamente as responsabilidades de cada um no projeto, e que perceberam isso após desencontros e sobrecarga de trabalho no decorrer de projetos.

A complexidade na colaboração, segundo umas das entrevistadas, pode estar associada a cultura, a diferença na maneira de encarar os desafios e a forma de trabalhar com os fornecedores. Uma barreira identificada, para entrada no mercado brasileiro, foram os grupos pré-formados e que não tem abertura para novos.

### 2. Utilização da colaboração no âmbito estratégico da empresa

Os projetos são muito dinâmicos e com necessidades diferentes. Em cada projeto avaliam-se as necessidades de áreas e de pessoal, mas os processos não são estruturados,

com etapas bem definidas, justamente pelo caráter dinâmico do processo. O processo ocorre de forma orgânica e não possui uma sistematização, tudo ocorre com base no conhecimento empírico dos envolvidos e nas necessidades que vão surgindo no projeto. O modo como a colaboração vai acontecer depende da complexidade do projeto.

Segundo uma das entrevistadas, costumam usar uma lista de procedimentos, que a entrevistada chama de conceitos, que são necessários para que o projeto dê certo. Esses conceitos devem estar na “cabeça” de todos que atuam no projeto. Um grande desafio nestes projetos é a comunicação

### 3. Análise dos projetos

Nessa questão as entrevistadas contaram com maiores detalhes da produção como foram executados os projetos. Detalharam as pessoas que participaram do planejamento da colaboração no projeto, assim como as dificuldades enfrentadas no processo de desenvolvimento, como foram registradas as dificuldades e/ou modificações e como as mesmas foram solucionadas.

Os projetos da SuperUber utilizam soluções tecnológicas, que envolveram a participação de inúmeros profissionais de especialidades diversas, como: programadores, designer de interação, motion designer, cenógrafo, pesquisador, roteirista, entre outros. No projeto “O jogo das civilizações” os maiores desafios foram UI, UX e o fluxo, mas segundo a entrevistada o maior desafio foi interno da empresa. No projeto “I was here” os desafios foram o pouco tempo para execução, a falta de *back-up* para equipamentos, além de muitas etapas acontecendo ao mesmo tempo.

O projeto “What Design can do” da Mandacaru Design exigiu várias parcerias, e um desafio de se trabalhar com culturas diferentes. O projeto nasceu na Holanda, o design gráfico vinha de lá e recebeu adaptação pela empresa. Nas primeiras edições tiveram dificuldades nessa dependência de conteúdo e materiais da Holanda e foram se reorganizando nas próximas edições para melhorar o processo.



Já o projeto “Macanudismo”, segundo as entrevistadas, foi um projeto de porte mais confortável, o que possibilita ser realizado de forma mais fluida e simples. O conteúdo da exposição era dominado pelas entrevistadas, mas segundo elas, ainda sim sempre surgem particularidades no projeto que exige novas descobertas.

A Burkhardt Leitner Brazil com os sistemas Pila Petite e Clic, sistemas modulares alemães e que devem ser adaptados ao contexto do Brasil. Precisam apresentar um produto que tem uma tecnologia alemã, mas que seja “tropicalizado”, então esse é um ponto de dificuldade dos projetos. As questões culturais relacionadas à sustentabilidade e uso de determinados materiais na montagem de exposições também é um ponto importante.

#### 4. Visão geral da colaboração

A colaboração é importantíssima em todo o projeto, e as pessoas precisam estar abertas para isso. Conhecer pessoas de funções diversas e suas especificidades facilita no momento de escolher pessoas para participar dos projetos. Quando a colaboração ocorre dentro da própria equipe, com pessoas que possuem esse perfil, segundo uma entrevistada, flui bem melhor. Agora o problema é quando pessoas de fora da equipe, escolhidas por outras pessoas, integram o projeto, isso pode se tornar bem difícil, principalmente se não possuem o perfil colaborador. Na colaboração é primordial entender os papéis e responsabilidades de todos, até mesmo para não invadir o outro, o que pode se tornar um desafio dependendo do tamanho da equipe.

Aqueles que têm um perfil de colaboração prezam pelo compromisso com o outro, com a entrega no projeto, e é necessário compreender que não se pode dominar completamente o resultado.

A partir das perguntas da entrevista, o objetivo na organização dos dados levantados foi identificar três categorias importantes para a pesquisa:

1. Procedimentos colaborativos;
2. Desafios da colaboração;
3. Registro final dos projetos (memorial).

No Quadro 2, organizam-se as falas das entrevistadas para exemplificar cada uma das categorias:

**Quadro 2 - Falas das entrevistadas**

Procedimentos colaborativos: a colaboração na integração de equipes
<p>“A colaboração acontece no sentido de tirar as pessoas das suas especialidades, na sobreposição de disciplinas que nasce a inovação. Todos os colaboradores precisam buscar se integrar a áreas distintas da sua. As pessoas são experts em uma área, mas gostam, entendem e se interessam pelo que o colega que está trabalhando do lado” (Brazil, 2019).</p> <p>“Tem sempre uma gestão dos processos, mas a concepção do projeto acontece com a colaboração de todos. Quando temos necessidades que extrapolam, seja em termos de tempo ou de organograma de designação, de capacidade técnica ou área de atuação, então abrimos a equipe e chamamos para dentro outras pessoas.” (Abreu, B; Abreu, M, 2019).</p> <p>“A economia colaborativa é muito interessante, pois não faz com que as coisas sejam inchadas, cada um trabalha no seu nicho e a coisa acontece. Não sobrecarrega um ao outro. Acredito que os processos passam por esse entendimento e gestão de crises, em termos de entendimento de técnicas” (Kalman, 2019).</p>
Desafios da colaboração: processos colaborativos na empresa

“Os procedimentos nunca se repetem, estamos sempre reinventando a roda, por isso não pode ser uma pessoa de grid, porque ela vai embora antes que acabe. Isso traz prazeres e problemas. Em um caráter de gestão nada se apresenta de maneira tranquila, mas gostamos de lidar com essa não tranquilidade, porque é uma construção coletiva. Eu gosto de construir coletivamente, não tenho uma profissão em que vou escrever o meu projeto e vai ficar pronto só comigo. Eu preciso de pessoas e gosto dessa interação” (Brazil, 2019).

“Vamos deixar claro que uma coisa é a colaboração que a gente elege de um projeto aqui dentro, processo interno, eu pego o projeto e escolho os players, quem vai jogar comigo. Outra coisa é eu ter que conviver com outros players escolhidos por outros. Aqui dentro a vantagem é que a gente assume que gosta de colaborar, então sempre teremos pessoas com esse perfil. Acreditamos que as pessoas podem complementar o projeto além da sua função principal. Isso já está claro para a gente, mas ao abrir isso e colaborar com outras equipes por demanda de terceiros e do cliente pode ser bem difícil.” (Abreu, B; Abreu, M, 2019)

“Então, gerenciar projetos é gerenciar pessoas na verdade, os problemas serão em grande maioria de caráter humano. Então acredito que esse seja o grande desafio do trabalho em equipe. Você precisa compreender aquele grupo e tirar dele o melhor resultado possível dentro daquele grupo.” (Abreu, B; Abreu, M, 2019)

“O que eu acho interessante dessa minha experiência é o termo internacionalização. O meu entendimento no âmbito nacional é que São Paulo é um mundo e o restante é outra história. Que sim, é muito difícil! Até que ponto eu preciso me “tropicalizar”, mas que não haja um retrocesso e até que ponto meu cliente e o meu arquiteto precisam inovar. Assim, encontramos um ponto de equilíbrio entre essas dificuldades de compreensão e entendimento da estrutura” (Kalman, 2019).

Registro final dos projetos:  
fechamento do processo

“Os registros são em vídeo documental e fotos, que são realizadas depois da montagem, no dia que abre e depois da estreia. Esse material fica guardado aqui e depois alguém edita um vídeo para colocar no portfólio e o restante fica arquivado. Nós também utilizamos projetos antigos para prospectar outros. Tem uma coisa que é importante aqui é o debriefing, nós não temos um procedimento fechado, mas quando termina um projeto grande desses e está todo mundo com a coisa fresca na cabeça nós fazemos uma reunião de de-briefing, na qual a gente conversa sobre o que deu errado e como podemos fazer diferente na próxima vez. Ela é muito importante!” (Brazil, 2019).

“Os registros dos processos colaborativos são relatórios que são entregues no final para o cliente com todo um entendimento do andamento do processo. Temos todas as métricas desde a visitação até quando termina a exposição. Entregamos junto com a prestação de contas. A gente realmente se preocupa com o projeto como um todo. Do registro das peças gráficas e da programação paralela” (Abreu, B; Abreu, M, 2019).

“A parte colaborativa que eu acho interessante é que eu vi, em 2015, muitas empresas quebrarem, principalmente na área do promocional. Na área do cultural as pessoas estão bastante acostumadas com o informal, o produtor cultural geralmente trabalha em casa, é difícil ter um escritório. Um designer e um arquiteto às vezes têm o seu ateliê, mas tem alguns que não têm, as grandes tecnologias vêm mudando isso, você não precisa mais estar com todos trabalhando juntos no mesmo espaço físico. E nesse ano de 2018 foi assim, quem estava com uma estrutura muito grande, teve muitas dificuldades” (Kalman, 2019).

**Fonte:** os autores (2024)

## CONCLUSÕES E DESDOBRAMENTOS

O Design de Exposição se utiliza de um ambiente imersivo para a apresentação de um contexto ou narrativa, assim compreendendo o projeto como integrador de áreas multidisciplinares. Este artigo apresenta uma pesquisa aplicada em um cenário específico, empresas da cidade de São Paulo e Rio de Janeiro, dois centros urbanos nacionais. As gestoras foram entrevistadas no ano de 2018, houve também o levantamento de projetos, descritos no decorrer deste texto.

Para seleção levou em consideração o modo como os projetos foram divulgados, através das indicações de colaboração, as quais as gestoras deram relevo em suas falas. Em resumo, o problema de pesquisa estava delimitado em descrever “como” a

colaboração pode ser sistematizada, no contexto de projetos expositivos. Os projetos de empresas bem-sucedidos redirecionam os funcionários e colaboradores além do seu conhecimento e da sua compreensão individual do profissional. O resultado dos projetos apresentados e a solidez das empresas no mercado demonstram que elas estão quebrando antigos padrões de hierarquia projetual. Ao estudar essas organizações chega-se à conclusão de que a análise de projetos, desta natureza, pode colaborar no desenho de novos modelos e técnicas de gerenciamento através da colaboração. Ao final deste estudo, compreende que apesar do tema ser compreensível e aplicado pelas gestoras, nas empresas, as estratégias para gerenciamento dos processos colaborativos não são descritas e mensuradas. Assim, dificultam a replicação de ações bem-sucedidas em projetos futuros.

Um questionamento suscitado na pesquisa e potencializado ao final, com a análise dos dados, é como definir parâmetros essenciais dos projetos expositivos e quais são suas especificidades que podem ser executadas com a colaboração. “Ao investigar eventos qualitativos, o pesquisador deve procurar conceber variáveis de natureza mais elementar, de forma a ampliar suas oportunidades de análise” (Pereira, 2004, p. 46). Partindo desta premissa, o modelo desenvolvido pela pesquisadora “Design de Exposições Elementar” apresenta-se como uma ferramenta de início da visualização dos desafios dos produtores de projeto. O modelo se apresenta orgânico e colaborativo, podendo ser ampliado por pesquisadores e projetistas que tenham o interesse na utilização e ampliação da discussão acerca da construção dessa modalidade de projeto (Moraes; Heemann, 2021).

Como indicação para estudos futuros sobre a colaboração, neste contexto, pretende-se explorar a aplicação da linguagem gráfica de síntese de metodologias de projeto e especificidades de produção. Compreende-se nesse trabalho que a cultura da colaboração pode viabilizar a integração dos produtores de exposições e ampliar as soluções técnicas criativas.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.





HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. *Handbook of Constructionist Research*. London: Guilford Press, 2008.

LOCKER, P. *Basics interior design 02: exhibition design*. Switzerland: AVA Publishers, 2010.

LORENCK, J; SKOLNICK, L; BERGER, C. *What is Exhibition Design?* Switzerland: RotoVision SA, 2007.

LUPO, B. *O museu como espaço de interação: arquitetura, museografia e museologia a partir dos casos do Museu do Futebol e do Museu do Amanhã*. 2018. Dissertação (Mestrado em Projeto, Espaço e Cultura) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

MANDACARU. *Sobre a empresa Mandacaru*. São Paulo: Mandacaru, [2025]. Disponível em: <http://www.mandacarudesign.com.br/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

MANZINI, E. *Design: quando todos fazem design: uma introdução ao design para inovação social*. Tradução de Luzia Araújo. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

MEDEIROS, M. M. *O Design para a experiência na expografia do museu: a relação entre o ambiente da exposição e a recepção do público no museu Cais do Sertão*. 2017. Dissertação (Mestre em Design) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017.

MORAES, M.; HEEMANN, A. Design de Exposição Elementar: uma ferramenta visual para auxiliar projetos colaborativos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESIGN DA INFORMAÇÃO, 10., 2021, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: [s. l.], 2021. v. 9.

MOSTRA EVENTOS. Sistemas Modulares. Disponível em <https://montraeventos.com.br/burkhardt-leitner>. Acesso em: 15 fev. 2020.

MUSEU DO AMANHÃ. *Sobre o Museu*. Rio de Janeiro: Museu do Amanhã, [2022]. Disponível em: <https://museudoamanha.org.br/pt-br/sobre-o-museu>. Acesso em: 5 set. 2022.



