

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

VALÉRIA RAMOS FRISO

**VIVER DA DANÇA: FERRAMENTAS DE DESIGN ESTRATÉGICO
(DE) PARA POSICIONAMENTO DE PEQUENAS COMPANHIAS NO
MERCADO CULTURAL**

UBERLÂNDIA

2025

VALÉRIA RAMOS FRISO

VIVER DA DANÇA: FERRAMENTAS DE DESIGN ESTRATÉGICO (DE)
PARA POSICIONAMENTO DE PEQUENAS COMPANHIAS NO
MERCADO CULTURAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Artes Cênicas/Mestrado do Instituto de Artes (IARTE), da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Artes Cênicas.

Área de concentração: Artes Cênicas

Orientador: Prof. Dr. Alexandre José Molina

UBERLÂNDIA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

F917v
2025 Friso, Valéria Ramos, 1986-
Viver da dança [recurso eletrônico] : ferramentas de Design
Estratégico (DE) para posicionamento de pequenas companhias no
mercado cultural / Valéria Ramos Friso. - 2025.

Orientador: Alexandre José Molina.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-graduação em Artes Cênicas.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2025.5190>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Artes Cênicas. I. Molina, Alexandre José, 1978-, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em
Artes Cênicas. III. Título.

CDU: 792

André Carlos Francisco
Bibliotecário-Documentalista - CRB-6/3408



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas
Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1V - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP
38400-902
Telefone: (34) 3239-4522 - ppgac@iarte.ufu.br - www.iarte.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Artes Cênicas				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico				
Data:	29/04/2025	Hora de início:	09:30	Hora de encerramento:	11:10
Matrícula do Discente:	12312ARC016				
Nome do Discente:	Valéria Ramos Friso				
Título do Trabalho:	Viver da dança: ferramentas de design estratégico (de) para posicionamento de pequenas companhias no mercado cultural				
Área de concentração:	Artes Cênicas				
Linha de pesquisa:	Estudos em Artes Cênicas: conhecimentos e interfaces da cena				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Formação e atuação profissional em dança: desafios e perspectivas				

Reuniu-se por Plataforma de videoconferência, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Artes Cênicas, assim composta: Professores Doutores: Vanilto Alves de Freitas (IARTE); Francisco de Assis Sousa Lobo (UFMA) e Alexandre José Molina (PPGAC/IARTE), orientador da candidata.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Alexandre José Molina, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre José Molina, Presidente**, em 29/04/2025, às 11:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vanildo Alves de Freitas, Professor(a) do Magistério Superior**, em 29/04/2025, às 14:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Francisco de Assis Sousa Lobo, Usuário Externo**, em 12/06/2025, às 13:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6295711** e o código CRC **2DFEF1A3**.

Referência: Processo nº 23117.027770/2025-54

SEI nº 6295711

Dedico ao meu primeiro mestre Toninho.
Obrigada por ser uma referência de ética
respeito e fé na arte. Dedico ainda a
amiga, professora e orientadora no design
Paula Landim (im memoriam).

Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem o apoio irrestrito do meu marido Professor João Carlos Plácido, tanto por nossas trocas de anos e divagações por horas a fio, quanto pelos cuidados compartilhados para com nossa casa e família. Agradeço às importantes contribuições de meus colegas de mestrado, bem como aos integrantes do grupo de estudos Spirax, coordenado pelo orientador da presente pesquisa, Professor Alexandre Molina. Agradeço a disponibilidade e generosidade do professor Francisco Lobo e as importantes contribuições do professor Lakka durante o desenvolvimento do trabalho. Agradeço ainda ao meu sogro, professor José Carlos Plácido, pela confiança, presença e incentivo constantes, mesmo quando minhas escolhas parecem delirantes. Grata a minha sogra a artista Rosa Riccó, por ter me inspirado e ter me apresentado o universo das artes cênicas. Por fim agradeço ao PPGAC pela oportunidade e a FAPEMIG pelo apoio financeiro.

Resumo

A estrutura do mercado da dança gera um distanciamento entre a produção artística e rendimentos financeiros, ameaçando a sustentabilidade econômica no setor. Métodos como coolhunting e planejamento estratégico, além de ferramentas para delineamento de conceitos são apontados para sistematização dos processos de organização das companhias. Foi possível notar a presença ostensiva das tecnologias entre os trabalhos de dança nos dias atuais e constatar que sua presença entre as estratégias de ação para pequenos grupos é essencial. A **hipótese** defendida é de que o projeto de Design Estratégico pode ser utilizado de maneira coletiva, durante todos os processos, de estruturação da companhia e de concepção de novas propostas, para orientar as produções no campo da dança. O **objetivo** é analisar como ferramentas do design estratégico podem ser úteis para pequenas companhias de dança, no angariamento de recursos, manutenção das organizações e preservação da essência das obras. O trabalho do grupo Provisório Corpo foi selecionado para desenvolvimento de protótipo de design estratégico. A simulação foi feita a partir dos dados coletados em pesquisa documental, de projetos submetidos e aprovados pelo programa de incentivo à cultura da cidade de Uberlândia - MG. O projeto incluiu análise de escopo, definição de estratégias e construção de cenários. Os resultados foram sintetizados em um painel estratégico, com análise heurística para validação das propostas. Por fim, as considerações finais destacam a aplicabilidade das ferramentas desenvolvidas e apontam para como os conhecimentos desenvolvidos são úteis para futuras investigações no campo da dança. Apesar da necessidade de otimização das ações das companhias para a ascensão no mercado cultural, não dispensa-se a responsabilidade de amparo pelo Estado. Acreditamos que os materiais desenvolvidos podem ser revistos, testados e replicados entre pesquisadores e artistas para aperfeiçoamento e complementação.

Palavras chave: Dança, Design Estratégico, Planejamento

Abstract

The structural dynamics of the dance market reveal a persistent disconnection between artistic production and financial returns, thereby posing significant challenges to the sector's economic sustainability. In response to this issue, methodologies such as coolhunting and strategic planning, alongside tools for conceptual development, are proposed as mechanisms to systematize the organizational processes of dance companies. A marked integration of digital technologies in contemporary dance practices is evident, and their incorporation into strategic frameworks for small groups is deemed indispensable. This study **hypothesizes** that Strategic Design can be collectively applied throughout all phases of a company's development—from structural organization to the creation of new artistic proposals—in order to inform and guide production within the dance field. The **objective** of this research is to examine the applicability of strategic design tools in supporting small dance companies in securing financial resources, ensuring organizational continuity, and preserving the core artistic values of their work. The dance collective **Provisório Corpo** was selected as a case study for the development of a strategic design prototype. The simulation was conducted using data obtained from document analysis, particularly of projects submitted to and approved by the cultural incentive program of the municipality of Uberlândia, Minas Gerais, Brazil. The project comprised a scope analysis, strategic definition, and scenario construction. The outcomes were synthesized into a strategic panel, which underwent heuristic evaluation to validate the proposed strategies. The final considerations underscore the practical relevance of the tools developed and emphasize the potential for their application in future research within the dance field. While the need to optimize organizational strategies is critical for the cultural market integration of dance companies, such efforts do not diminish the essential role of public funding and state support. It is proposed that the methodologies and materials developed herein can be revised, tested, and replicated by researchers and artists alike, contributing to the refinement and expansion of strategic practices in the performing arts.

Keywords: Dance, Strategic Design, Planning

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação da dança de acordo com a função.....	26
Quadro 2 - Informações iniciais do projeto de cenário - Briefing.....	60
Quadro 3. Avaliação de Propostas de cenário.....	76

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. O uso das redes sociais ao longo dos anos.....	38
Figura 2. Double Diamond.....	42
Figura 3. Modelo dinâmico e sistêmico do método de planejamento e/ou projeto por cenários.....	44
Figura 4. Esquema de relação indústria-usuário.....	58
Figura 5. Esquema de relação Mercado cultural - Público.....	58
Figura 6. Esquema de relação artista - público.....	59
Figura 7. Análise Iramuteq.....	64
Figura 8. Análise Swot.....	65
Figura 9. Gráfico de Polaridades.....	66
Figura 10. Quadrante 1 - Comercial x Companhia.....	68
Figura 11. Quadrante 2 - Espectador x Comercial.....	70
Figura 12. Quadrante 3 - Espectador x Experimental.....	72
Figura 13. Quadrante 4 - Companhia x Experimental.....	74
Figura 14. Esquema Ilustrativo descritivo de etapas para Design Estratégico sugerido para empreendimentos da dança.....	80
Figura 15. Painel Estratégico.....	81
Figura 16. Painel Estratégico com instruções de preenchimento.....	82

SUMÁRIO

Apresentação.....	11
1. Introdução.....	15
2. Revisão bibliográfica.....	22
2.1. Dança e Mercado.....	23
2.2. Estrutura Organizacional na Dança.....	28
2.3. Dança e Tecnologia.....	31
2.3.1. Novas práticas de atuação pela tecnologia.....	34
2.4. Design Estratégico (DE).....	40
Construção do problema.....	45
Levantamento de Dados em um projeto de cenários.....	45
Coolhunting como pesquisa.....	46
Ferramentas para Delineamento de Conceitos.....	47
Técnicas de Planejamento estratégico.....	49
2.5. Design de produção e seu perfil estratégico.....	50
3. Métodos.....	52
3.1. Seleção do objeto.....	52
3.2. Técnicas de Análise.....	54
4. Estudo de Caso.....	56
4.1. Compreensão dos sujeitos.....	56
4.2. Prototipagem.....	59
4.2.1. Escopo do projeto.....	59
4.2.2. Conceitos Principais:.....	64
4.2.5. Cenários.....	67
4.2.6. Definição de Estratégias:.....	77
5. Resultados: Painel Estratégico.....	80
5.1. Análise Heurística.....	82
Considerações finais.....	84
Referências Bibliográficas.....	86

Apresentação

Não me lembro bem quando comecei a dançar, mas minha mãe dançava muito dentro de casa. Era começar uma música nos programas de tevê de domingo que ela se levantava e dançava, um pouco como se via, um pouco como criava. Essa é uma lembrança forte dos momentos que passava com ela. Minha avó paterna, com quem tive convivência mais próxima, era forrozeira. Não tive muitas oportunidades de vê-la dançando, mas muito confabulei por meio de suas histórias. Ela teria conhecido meu avô no forró, ocasião em que rompeu seu compromisso com outro rapazote, se lançando em uma jornada novelesca que deu origem a minha família. Meu pai sempre gostou de dançar, mas restringia esse gosto aos momentos ditos adequados, como festas de família.

Em algum momento minha mãe tomou a iniciativa de me matricular em aulas de dança. Tinha uma ideia de que ballet clássico era lento demais, em desalinho a minha personalidade, afirmação refutada com veemência pelo meu emblemático mestre Toninho. Ele era um homem, casado e com filhos, branco, magro, alto e de cabelos escuros, que não me amedrontava. Apto a diversos outros ritmos, viu em mim um potencial que o levou a ensinar-me as técnicas clássicas infiltradas entre os passos de jazz. Levei muitos anos para entender Toninho. Hoje compreendo os esforços que ele fazia naquela época para viver do que amava.

Uma das primeiras coisas que fiz quando cheguei à faculdade de design foi procurar uma escola de dança. Ainda não sabia que elas não me cabiam. Os preços eram muito altos e meus pais me forneciam o mínimo para subsistência. Comecei a sentir ali que a dança talvez não fosse mesmo para qualquer um. No primeiro ano da faculdade eu consegui um estágio que me possibilitaria pagar por aulas, mas cuja ocupação diária me impossibilitava de fazê-las. Pouco tempo depois conheci meu atual marido. Sua mãe, artista plástica, atriz e bailarina, viria a se tornar uma das minhas maiores referências nas artes. Ela estava, junto com uma professora de dança, produzindo um espetáculo, e, conhecendo meu histórico com dança, me convidou para participar como bailarina. Por sua via pude ter contato com novos estilos como flamenco e sapateado, porém mais importante que isso, pude

trabalhar ativamente em uma produção. Dentro das minhas limitações, ainda no comecinho da minha formação acadêmica, criei o cenário deste espetáculo. Bom? Não. Teve seus méritos, mas era ainda bastante amador. Foi meu primeiro projeto dentro das artes cênicas. Além disso, muito a acompanhei nas produções do Teatro para cegos Santa Luzia, grupo que ela dirigiu por vinte anos, carregando e montando cenário, fazendo sonoplastia, manipulando bonecos, distribuindo lanche. Enfim, fazendo o que era preciso.

Já formada e empregada tinha finalmente estabilidade e tempo para me dedicar à dança, e o fiz. Tive o privilégio de aprender alguns meses com Dóris, filha de Ruth Nham, responsável pela primeira escola de dança da cidade, homenageada com o prêmio “Anna Pavlova” como uma das cinco melhores bailarinas do Brasil. Gostava muito de ouvir suas histórias, mas também sentia muito pela desvalorização de uma carreira tão bonita, haja vista a extinção da escola de sua mãe após sua aposentadoria devido a falta de recursos da família. Me formei em Ballet clássico, e segui me envolvendo com a produção dos eventos da escola, criando inclusive os cartazes dos eventos anuais. Uma das condições para a certificação final no ballet era desenvolver um workshop, que me levou a minha primeira pesquisa teórica no campo. Meu trabalho foi pautado em Martha Graham, interesse que surgiu a partir de uma proposta de aula voltada para equilíbrio e giros. Estava encantada com suas teorias sobre respirações e espirais, que viriam me encontrar futuramente na formação como instrutora de Yoga. Na época, segui estudando outros estilos de dança como dança do ventre em diversos workshops e breaking na Casa do Hip Hop, onde me deparei com outra realidade dançada (mas igualmente pouco remunerada). Tive ainda a oportunidade de dançar no especial de Natal da Xuxa, ocasião em que pude acompanhar de perto uma grande produção, bem como a baixa remuneração.

Concluí um doutorado em design e chegando a Uberlândia, meu gosto pela pesquisa me levou a ingressar no programa de pós graduação em artes cênicas. Achei que seria útil seguir minha linha de pesquisa em planejamento estratégico (DE) para trazer reflexões sobre como viver da dança, questão com a qual me deparei tantas vezes. Buscava entender como a dança poderia se beneficiar de

ferramentas do DE para solucionar questões de viabilidade, tornando o trabalho na área mais produtivo e menos desgastante. Percebi que meu maior desafio seria me fazer ser entendida. No primeiro ano do programa de mestrado me ative as trocas com os colegas que estão imersos no mundo das artes cênicas para saber como essa proposta é compreendida, e até mesmo se faz algum sentido na realidade que se apresenta. Meus colegas trouxeram questionamentos muito relevantes que ajudaram a definir os objetivos específicos da pesquisa. Tive trocas muito importantes que me levaram a perceber que a maior dificuldade seria realmente me fazer ser entendida como uma designer que não pretende criar identidade visual, material de divulgação e nem visualidades para a cena. O DE, a que me dedico em minhas pesquisas, ainda é uma incógnita para o campo das artes.

Durante o segundo ano, direcionei o olhar para eventos relacionados à dança e ao perfil de companhias que estão consolidadas. Participei do Mercado Persa como competidora, buscando vivenciar ao máximo as experiências propostas pelo evento que é um dos maiores eventos de dança do mundo, e pude perceber seus méritos e deficiências. Me propus ainda a participar do 7º Retiro Malabarístico, que apesar de estar direcionado para artistas circenses tem a dança como um dos seus pilares. O evento que contou com mais de 200 participantes terminou em uma denúncia de estelionato, no segundo dia, deixando dezenas de pessoas desamparadas, sem ter como voltar para casa, artistas oficinairos não pagos e parceiros com dívidas. Os dois eventos se diferenciam de forma gritante, pois enquanto um tinha um caráter extremamente comercial, com cobrança de ingressos, de inscrições e de workshops, vendas de roupas e acessórios, o outro apresentava um perfil colaborativo e experimental, que fracassou a partir da má conduta de um sujeito dito organizador. Participei ainda do evento Beach and Pole, em Icapuí, no Ceará, participando da mostra artística e dos workshops com instrutores internacionais de pole dance. Notei ali um misto entre a proposta comercial do evento, com um objetivo paralelo de fortalecimento de comunidade e disseminação do pole dance como linguagem artística.

Estas experiências contribuíram para minhas reflexões sobre quais seriam os disparadores dos empreendimentos em dança, quais seriam seus objetivos, e como as estratégias foram determinantes para os resultados em cada caso.

Meu desejo é que o presente trabalho contribua para que a arte se torne possível, viável, rentável e prazerosa, cumprindo seu papel junto a artistas e público, e garantindo o fortalecimento do mercado cultural.

1.Introdução

Como dito popularmente: “Dança-se por amor”. A dança é uma das mais sublimes linguagens, reconhecida como atividade espiritual como podemos atestar nos registros das mais diversas culturas. Shiva é o Deus mais antigo da Índia, a quem a mitologia atribui a origem da dança. Os primeiros relatos de adoração ao deus são datados do ano 4.000 a.C., no Neolítico (Andrade, 2007). Ainda hoje, encontramos um padrão de compreensão da dança, bem como de outras artes, como algo sagrado, e a prática como um ato de devoção. A atuação nas artes enquanto recurso de expressão, podem tomar diversas configurações, porém diante do sistema econômico em que vivemos, a dedicação, quando não gera renda direta, fica restrita àqueles que possuem uma fonte secundária para subsistência, seja proveniente de trabalho secundário, rendimentos de investimentos ou mecenato.

Viver da arte é um grande desafio, e representa uma enorme conquista para qualquer artista. Se antes os grandes Aristocratas eram os principais financiadores das artes, hoje há uma democratização de acesso, a partir de políticas públicas (ainda que insuficientes) e financiamento direto pelo público. Enquanto o aristocrata ou o governo apresentam-se em unidades, o público é composto por dezenas ou mais de indivíduos. Em geral não estão declaradas de pronto as expectativas do público, o que leva o artista, habituado a encontrar um financiador que se identificasse com seu trabalho, a ter que se preocupar com a formação de um espectador crítico. Na outra mão estão os artistas que buscam simplesmente identificar o perfil do público e formatar seu trabalho às necessidades deste. Nesta estratégia os circenses são especialistas. Para melhorar seus rendimentos, grupos são articulados em estruturas organizacionais que possam responder às demandas de possíveis subsidiários. Existem diferenças entretanto na forma como estes grupos estão formados nas diferentes áreas do mercado cultural, o que é resultante de valores tradicionalmente cultuados em cada segmento, o que gera consequentemente resultados diferentes.

No mercado da dança, já bastante escasso de recursos, a pandemia da Covid-19 trouxe ainda mais inseguranças. Para além do desenvolvimento natural

das linguagens artísticas diante das mudanças sociais de seu tempo, vimos uma grande desestabilização da realidade artística com a ocorrência repentina do isolamento social. Práticas de trabalho foram afetadas (Barnes, 2020), em aspectos concernentes à vida profissional com profundas e abruptas alterações devidas ao enfrentamento diário da pandemia e à necessidade de dar continuidade às atividades pessoais e profissionais em contexto de isolamento e distanciamento (Venkatesh, 2020). Os artistas precisaram se mobilizar, em iniciativas coletivas e individuais para não verem seus trabalhos interrompidos, tanto pelas consequências econômicas, quanto pelo processo inspiracional de suas atividades. Porém uma nova configuração pode trazer consigo novos recursos, ou aperfeiçoamento dos existentes, que podem ser utilizados a favor da atividade de criação.

O planejamento sempre foi um dos pilares da administração, especialmente no contexto da Teoria Neoclássica da Administração, que o considera uma das etapas do processo administrativo. Segundo essa teoria, as quatro funções básicas do processo administrativo são: planejamento, organização, direção e controle. De acordo com Chiavenato (2004), planejar consiste em estabelecer objetivos e escolher os meios para alcançá-los; organizar envolve alocar recursos e pessoas para atingir os objetivos estabelecidos; direção é o processo de orientar as pessoas no desenvolvimento das metas; e controle refere-se ao acompanhamento das atividades para garantir que a organização permaneça no caminho certo e alcance os objetivos, realizando ajustes quando necessário.

O conceito de estratégia surgiu no período pós guerra na década de 1950. O termo é amplo, e pode tomar diferentes interpretações dependendo do contexto em que as organizações ou indivíduos se encontram. (Quinn, 2006). No âmbito empresarial, Porter (1986) define estratégia como a combinação dos objetivos de uma empresa e os meios necessários para atingi-los. Já Chiavenato e Sapiro (2020) apresentam a estratégia organizacional como a forma pela qual uma organização consegue competir, sobreviver e se manter sustentável ao longo do tempo, considerando aspectos sociais, culturais, financeiros, econômicos e tecnológicos. Embora existam várias abordagens, a estratégia organizacional tem como principal propósito garantir que a organização atinja seus objetivos e metas (Mendez-Alvarez,

2019). A compreensão de estratégia é vista como uma prática social, um fenômeno complexo e em constante evolução (Madruga; Laus-Gomes, 2020).

A tecnologia tem um papel crucial no desenvolvimento de estratégias, em especial no momento em que vivemos. A Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, trouxe um conjunto de mudanças tecnológicas que estão transformando a produção, a maneira de consumir e o funcionamento das sociedades de uma forma geral. A Quarta Revolução é caracterizada pela integração digital de sistemas físicos e virtuais, com o uso intensivo de tecnologias como inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), big data, robótica avançada, impressão 3D, nanotecnologia, entre outras.

A integração de tecnologias físicas e digitais, por meio de sensores e sistemas de análise em tempo real, vem influenciado a forma como se produz trabalhos de dança. A comunicação entre dispositivos, com sistemas mais amplos, favorecem a personalização e proximidade entre os envolvidos nos projetos. A coleta e análise de grandes volumes de dados permitem tomadas de decisão mais informadas e estratégias mais ágeis e adaptativas. A Inteligência artificial favorece diagnósticos, otimização de processos e análise de dados em grande escala, economizando tempo com baixo investimento, se tornando uma ferramenta importante para grupos emergentes. A tecnologia está intrinsecamente associada às inovações que promovem transformações econômicas e sociais, influenciando nos processos de produção e distribuição de bens e serviços.

O design apresenta importantes contribuições para o planejamento no campo das artes. Ao longo do tempo, o design evoluiu de um campo focado em objetos físicos para um campo mais amplo, que abrange a criação de soluções para uma vasta gama de problemas em diversos contextos. Fundamentalmente, o design tem por objetivo principal melhorar a relação entre o homem e suas ferramentas. Neste contexto, ele influencia as duas extremidades: da pré produção e do pós consumo. O designer busca tornar a experiência do usuário cada vez mais satisfatória, o que inclui desde o mundo imagético e sensorial até a gestão adequada de recursos para sustentabilidade (Brown, 2018).

Richard Buchanan (1992) propôs a teoria das Cinco Ordens de Valor do Design, com o objetivo de categorizar diferentes tipos de problemas e soluções que o design pode abordar. O conceito das cinco ordens de valor está intimamente ligado à evolução do design, refletindo como ele se tornou mais estratégico, envolvendo não apenas produtos físicos, mas também sistemas e experiências complexas. Buchanan usa essas cinco ordens para mostrar como o design abrange uma gama crescente de questões e como ele pode agregar valor em várias dimensões.

A primeira ordem de valor refere-se ao design de objetos físicos, ou seja, produtos tangíveis, como móveis, utensílios, automóveis, etc. Aqui, o design é voltado principalmente para a funcionalidade e estética dos itens. O valor é gerado pela criação de produtos que atendem às necessidades do usuário, com foco na usabilidade e no apelo visual. Exemplo: O design de cenário, de indumentárias, acessórios de cena, equipamentos de circo.

A segunda ordem trata da organização e dos processos pelos quais os produtos ou serviços são produzidos. O valor aqui é gerado ao otimizar a eficiência dos processos, sistemas e fluxos de trabalho, muitas vezes através da melhoria da interação entre pessoas, equipamentos e máquinas. Exemplo: A otimização do processo de criação ou procedimentos, onde o design pode ser usado para melhorar a organização da atividade, reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade.

A terceira ordem de valor está relacionada ao design das interações entre pessoas e produtos, ou entre usuários e sistemas. Aqui, o foco é a criação de experiências de uso, levando em consideração aspectos como usabilidade, acessibilidade e a forma como o usuário interage com o produto ou serviço. Exemplo: O design da interface de um aplicativo, como um sistema de navegação intuitivo que facilita a interação do usuário com a plataforma, ou ainda o projeto do espaço destinado a apresentação considerando a disposição do público em relação com a obra.

A quarta ordem envolve o design de comunicação, onde o valor é criado por meio da transmissão eficaz de mensagens e informações entre marcas, produtos e

consumidores. O design aqui se concentra em como as mensagens visuais, verbais e digitais são projetadas para influenciar, persuadir e engajar o público. Exemplo: O design gráfico de uma campanha de divulgação, onde as escolhas tipográficas, cores e imagens visam comunicar um conceito ou emoção específica.

A quinta ordem refere-se ao design de sistemas complexos, onde o valor é gerado pela criação e coordenação de múltiplos componentes que trabalham juntos. Esses sistemas podem envolver a integração de vários produtos, serviços e tecnologias em uma solução holística, atendendo a múltiplas necessidades de uma organização ou sociedade. Exemplo: O design de um sistema de distribuição de produtos artísticos, recursos espaciais, materiais, humanos e financeiros são integrados para oferecer uma solução eficiente para os cidadãos.

Assim, para além da atuação mais conhecida na criação de materiais gráficos ou produtos, o design pode ser útil na alternativa de equilibrar as relações entre o artista (criador) e o financiador (público/produtora), de forma que ambos sejam atendidos em suas expectativas, e que o capital possa circular de maneira sustentável. A criação de cenários no design estratégico (DE) leva em conta diferentes contextos, nos quais são analisados os aspectos ambientais, socioculturais e econômicos, com base nas tecnologias disponíveis ou nas oportunidades socioculturais observadas.

O tema da pesquisa surge dessa perspectiva, combinando dois campos de conhecimento de domínio da autora, acessados a partir de vivências distintas. O design, em coerência com seus trabalhos anteriores, vem sendo tratado a partir de seus aspectos metodológicos e transdisciplinares. A Dança faz parte de suas investigações práticas e somáticas, bem como a reflexão em torno do acesso e uso de recursos para produções artísticas.

A questão que visamos esclarecer na pesquisa é: de que forma o DE pode orientar o posicionamento de pequenas companhias, impactando no sucesso de público e garantindo estabilidade no mercado cultural?

A **hipótese** defendida é de que o projeto de DE pode ser utilizado de maneira coletiva, durante todos os processos, de estruturação da companhia, e de concepção de novos projetos para orientar as produções no campo da dança.

O **objetivo** é analisar como ferramentas do design estratégico podem ser úteis para pequenas companhias de dança, no angariamento de recursos, manutenção das organizações e preservação da essência das obras.

Os **objetivos específicos** são: Analisar referências que indiquem como a dança se posiciona no mercado cultural no Brasil atualmente; Compreender como as tecnologias podem ser aplicadas como estratégias na ascensão de pequenos grupos; Encontrar ferramentas aplicáveis durante o desenvolvimento de cenários para geração de estratégias; Criar um protótipo para concepção de cenários e estratégias a partir de um estudo de caso; e Propor uma ferramenta de design estratégico para uso por pequenas companhias de dança.

O trabalho é constituído de seis capítulos, divididos em Introdução, Revisão Bibliográfica, Métodos, Estudo de Caso Resultados e Conclusão, como descrito:

No presente capítulo buscamos traçar as relações entre academia, design e dança, bem como os conceitos em que está pautado o objetivo da pesquisa. Apresentamos aqui as hipóteses, os objetivos e os métodos de pesquisa que foram aplicados.

A revisão bibliográfica desta pesquisa aborda estudos acadêmicos que auxiliam na compreensão da dança, das linhas de design abordadas e de seu contexto social e histórico. O levantamento buscou compreender a relação entre dança e mercado, investigando sua atuação no setor cultural e sua configuração como produto. Além disso, explora a influência da tecnologia na produção e distribuição da dança, bem como a aplicabilidade do DE para pequenas companhias.

No Capítulo 3 o texto apresenta os métodos que foram utilizados para o levantamento e análise dos dados, os critérios para seleção do objeto, as técnicas de prototipagem, os resultados e a técnica de validação.

No Capítulo 4 descrevemos o estudo de caso, partindo da compreensão dos elementos que compõem o problema, o delineamento do escopo do projeto de cenários e a criação do protótipo de estratégias.

Nos resultados, Capítulo 5, são apresentadas as ferramentas criadas para replicação das técnicas que deram origem ao protótipo.

O trabalho é encerrado com um capítulo de conclusão que discorre sobre as descobertas, as lacunas e os possíveis desdobramentos da presente pesquisa.

2.Revisão bibliográfica

A pesquisa bibliográfica aborda conceitos e informações de estudiosos que contribuíram para fundamentar as discussões apresentadas nesta dissertação. O objetivo principal é compreender a dança sobre a qual tratamos, as linhas de design que seriam abordadas, e qual é o contexto social e histórico que dá suporte para a hipótese. As bases de dados utilizadas para a seguinte revisão bibliográfica foram o "Serviço de descoberta" (EBSCO Discovery Service (EDS) da UFU, Athena, pesquisa integrada das bibliotecas da Unesp e a plataforma Google Acadêmico, além de livros físicos de coleção particular. A utilização de palavras-chave estavam relacionadas ao design estratégico (DE), planejamento e dança. O processo de análise dos materiais encontrados incluíram a avaliação da relevância, credibilidade e contribuição para o tema em estudo, bem como a identificação de lacunas no conhecimento existente que possam direcionar futuras investigações. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa surgiram novas referências por meio de indicações de outros autores e pesquisadores da área.

O levantamento buscou elucidar primeiramente as relações entre dança e mercado, garantindo a compreensão sobre as origens dos problemas a serem respondidos pela pesquisa. Para tanto buscamos referências sobre a situação da dança no mercado cultural, quais são as diferentes formas de atuação em dança, bem como a maneira como ela pode ser constituída em produto. Entendemos que seria necessário compreender a forma como se organizam as companhias para traçar um paralelo entre sua constituição e outros segmentos com caráter produtivo.

O estudo sobre a relação da dança, enquanto produto, com a tecnologia, demonstrou como esta pode impactar os resultados dos trabalhos em dança, não só no que tange ao seu conteúdo estético, mas também na produção de sistemas de produção e distribuição da mesma, o que pode ser potencializado pelo DE.

Compreendemos que seria fundamental explorar as diversas teorias sobre o DE, a fim de confirmar sua aplicabilidade e identificar o procedimento mais adequado ao contexto proposto. A partir desses conceitos e teorias foi possível fundamentar o modelo de DE no processo de planejamento de pequenas

companhias. Esse tópico é central para compreensão da proposta e para garantir que seus desdobramentos gerem bons resultados. Por fim buscou-se identificar dentro do segmento da dança, e do campo das artes cênicas, referências de ações que já estejam promovendo a gestão de design ou estratégias de planejamento, o que nos permite compreender em que passo os conceitos propostos já estão inseridos na área, e como esta *expertise* pode ser usada em favor dos resultados.

2.1. Dança e Mercado

Muito se discute atualmente sobre o potencial da implementação de ações artístico culturais e seu impacto na economia. No Brasil, a Secretaria Especial¹ informou no ano de 2020 uma variação na participação do setor no PIB entre 1,2% a 2,67%. (Secretaria Especial da Cultura 2020). O indicador brasileiro foi resultado de estudo conduzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia, e então publicado em nota técnica (IPEA 2020).

As relações de consumo de arte apresentam historicamente profunda complexidade. Depois de passar por revisões quase até o mesmo dia de sua primeira apresentação, o balé A Sagração da Primavera foi estreado pelo Ballets Russes em uma quinta-feira, 29 de maio de 1913, no Théâtre des Champs-Élysées em Paris (Walsh, 1999). A programação da noite começou com Les Sylphides, um balé baseado na música de Chopin, seguido de A Sagração da Primavera (Garafola, 1989). A estreia causou grande furor, por sua quebra de conceitos, incluindo um cenário bastante primitivo para os padrões da época (Walsh, 1999). A música complexa e os passos de dança violentos, representando ritos de fertilidade, causaram forte reação do público. Gritos e brigas eclodiram nos corredores, dividindo o público entre os que defendiam a inovação artística e os que rejeitavam a quebra dos padrões tradicionais (Garafola, 1989). A agitação na plateia exigiu a

¹ Em janeiro 2019, durante o governo Bolsonaro, o Ministério da Cultura perdeu o status de Ministério e foi convertido em Secretaria Especial de Cultura, vinculada por um tempo ao Ministério da Cidadania, e posteriormente ao ministério do Turismo. O Ministério da Cultura volta a ser fundado em 2023 no governo Lula.

intervenção da polícia de Paris, mas o caos persistiu durante o restante da apresentação (Taruskin, 1996).

Wu (2006) em “A privatização da cultura” aborda como a arte passou a se relacionar com a economia, em especial ao longo dos anos de 1980 e 1990. Para a autora, os interesses governamentais e corporativos instrumentalizaram a cultura como “meio de distinção social”, de “estratégia de propaganda” e de “aquisição de clientes”, padronizando valores e gostos daqueles pertencentes aos mesmos grupos sociais.

A arte é tida em geral como algo intelectualmente nobre, porém não comercializável. Há um senso comum de que o dinheiro reduz a qualidade das obras de arte, como se houvesse uma sacralidade que o dinheiro destitui. O economista francês Xavier Greffe afirma que o distanciamento comumente sugerido entre arte e mercado decorre do medo dos artistas de que as lógicas econômicas passem a direcionar suas atividades artísticas (Greffe, 2013, p.19). Thompson (2012) defende que a desvalorização monetária da dança encontra-se entre obra de arte e relações de troca, afirmando que o valor comercial de uma obra de arte nunca depende exclusivamente de sua “qualidade artística”. A alteração do estatuto do valor atribuído ao serviço ou produto gera instabilidade econômica relacionada ao mercado. (Guarato, 2018)

De acordo com Walter Benjamin (2018), a arte sempre esteve ligada às funções ritual e culto, derivados da sua ligação com a magia e a religião. Na medida em que as obras de arte podem ser distribuídas em maior escala, isso pode afetar o critério de autenticidade. Por outro lado surge a possibilidade de alcance das massas, e uma alteração na percepção e no sentido da arte por parte do público. Dessa forma, é importante levar em conta o grau de proximidade e de familiaridade com objeto artístico considerando a condição relacional da arte (emissor/receptor).

Eco (1970) já discutia a dicotomia entre os críticos de arte, problematizando a relação entre a produção artística e o mercado. Ele argumentou que, enquanto os Apocalípticos acreditam que a mercantilização da arte compromete sua

autenticidade e valor estético, os Integrados consideram que a arte pode coexistir com a indústria cultural sem perder sua relevância.

“O que é o contrário, se censura ao apocalíptico é o fato de jamais tentar, realmente, um estudo concreto dos produtos, e das maneiras pelas quais são eles, na verdade, consumidos. O apocalíptico não só reduz os consumidores aqueles indiferenciado que é o homem massa, mas — enquanto acusa de reduzir todo o produto artístico, e até o mais válido, a puro fetiche — reduz, ele próprio, a fetiche do produto de massa. E ao invés de analisá-lo caso por caso, para fazer dele emergir as características estruturais, negam em bloco. Quando Analisa atrai então uma estranha propensão emotiva e manifesta um irresoluto complexo de Amor e Ódio fazendo nascer a suspeita de que a primeira e mais ilustre vítima do produto de massa seja, justamente, o seu crítico Virtuoso.”(Eco, 1970, p.19)

Compreender a dança como produto é essencial para desenvolver estratégias produtivas. A dança pode assumir diferentes características a depender de sua origem e dos resultados estéticos e interacionais que geram. Estas características, por sua vez, ditam a forma como ela se relaciona com criadores, financiadores e público. Para tratarmos sobre Dança e Mercado, é preciso delinear as características da produção em dança, como produto em questão, uma vez que o conceito de dança é amplo e diverso.

A pesquisadora Annie Suquet (2008) definiu a dança como “[...] a transferência do peso do corpo no tempo e no espaço.” (Suquet, 2008, p.528). A dança para Figueiredo (2010), decorre das pessoas, ambientes, sociedades e culturas, ao mesmo tempo em que lhes constituem. Robatto, em 94, buscou categorizar a dança a partir de funções, apontando para a aplicação da atividade. Sua proposta foi descrita por Garcia (2006) visando organizar conceitos teóricos sobre a dança, e posteriormente organizada em um quadro por Rodrigues (2014) com objetivo de discutir propostas curriculares no ensino da Dança nas aulas de Educação Física Escolar conforme exibido no Quadro 1.

Quadro 1. Classificação da dança de acordo com a função

Funções	Significados	Exemplos
Função da Auto-Expressão	Através da dança, os seres humanos descobrem e compreendem aspectos das suas vidas	A dança livre de Isadora Duncan
Função da Comunicação	Relacionada ao homem consigo mesmo (individual), do homem com outros (interpessoal), do homem com o ambiente (habitat), do homem com a sociedade (grupos) e do homem com o divino (religioso)	Obra de Marta Graham (1978), aborda relações entre sexos, paixões, frustrações, repulsa e poesia entre outros.
Função da diversão e do prazer estético	Vinculada ao divertimento, proporciona prazer tanto para os participantes, como para os espectadores, sua natureza é contagiante.	Participação de homens e mulheres em bailes de forró, carnaval, para se divertirem.
Função da Espiritualidade	Origem ritualística de comunicação com o divino.	A dança abstrata, danças religiosas da Grécia Antiga, danças indígenas.
Função da identificação cultural	Identificação de certas regiões	O samba do Brasil, o tango da Argentina, o frevo do Recife entre outros
Função de ruptura do sistema e revitalização da sociedade	As artes como atuação de renovação da cultura pela sua natureza, pela capacidade de sonhar e criar um mundo ideal, busca de novas expressões.	A dança livre de Isadora Duncan, a dança moderna de Marta Graham, obras coreográficas de companhias de dança entre outros.

Fonte: Garcia (apud Rodrigues, 2014)

Este quadro nos permite analisar como a dança se relaciona com os envolvidos, identificando dentre eles quem são os disparadores e os receptores. Fazendo um cruzamento com as oportunidades do mercado cultural, será possível detectar em um segundo momento as opções adequadas de financiamento em cada caso.

Tratamos agora sobre as relações que se estabelecem na produção em dança, que darão embasamento às estratégias que deverão atender ao mercado cultural de maneira efetiva. O design considera “usuário” o sujeito que se apropria do objeto a partir da sua aplicação prática, excluindo propositalmente aquele que simplesmente adquire o produto (NORMAN, 2006). Com as teorias de design thinking, usa-se também o termo “consumidor”, que atende de forma mais ampla os sujeitos que consomem não só produtos mas também serviços. O próprio termo “sujeito” já foi sugerido por teóricos que buscam dar uma dimensão ainda mais abrangente, aplicável em de saúde e educação. Nas artes cênicas o termo mais comum para denominar o sujeito que recebe o conteúdo apresentado é “público”. Público é um termo usado para se referir a um povo. Indica um número de pessoas

reunidas com características em comum. O termo reflete uma ideia de simbiose entre teatro e comunidade (Rancière, 2014).

A arte pode ser fomentada por investimento próprio, por investidores externos, ou ainda por incentivo governamental, sendo este terceiro a fonte principal de recursos para pequenas companhias e grupos experimentais. Entretanto a pesquisadora em políticas culturais Marila Vellozo (2015) discorre sobre como os editais são ineficazes em fornecer e incentivar “objetos que necessitam de consolidação temporal, a exemplo da manutenção de grupos e companhias permanentes na dança” (Vellozo, 2015, p.88 e 89), Joyce Barbosa (2016) corrobora com a afirmação, defendendo que falta articulação política para estruturar e fornecer continuidade, permanência e sustentabilidade para os artistas. Aponta ainda para a falta de entendimento sobre a necessidade de políticas para uma dança sustentável. [...] A “condição de agente sujeito” é justamente a que nasce de uma política cultural sustentável, capaz de criar uma autonomia do sujeito artista, fazendo-o mediador cultural de fato. Ao Estado cabe essa reorganização político-legislativa, a ser conduzida em sintonia com os artistas. (Barbosa, 2016, p.115). Apesar da iniciativa pública ser um caminho viável para pequenas companhias, a partir do desenvolvimento de estratégias, pode-se encontrar outros caminhos igualmente eficientes (ou mais) não só para a concretização dos trabalhos artísticos do grupo mas também para sua sobrevivência.

O sucesso de uma organização não pode ser atribuído apenas à busca por dinheiro. O reconhecimento dos ativos intangíveis ganhou importância na era da informação, onde o valor das empresas está cada vez mais relacionado à sua capacidade de inovação e marca do que aos bens físicos que possuem. Os intangíveis estão no cerne do trabalho artístico, o que se apresenta como uma oportunidade se bem utilizados. O estudo dos ativos é visto desde o início da contabilidade, e foi formalizado com a teoria das partidas dobradas, desenvolvida por Luca Pacioli (1494). No entanto, foi com a evolução das normas contábeis e da economia moderna que a distinção entre ativos tangíveis e intangíveis ganhou relevância. Ativos Intangíveis são aqueles que não possuem substância física, mas geram benefícios econômicos futuros para a empresa (IASB, 2003). Normalmente,

estão relacionados a direitos legais ou propriedade intelectual, como direitos autorais. Os ativos intangíveis representam recursos controlados pela entidade que não possuem presença física, mas que são fundamentais para sua geração de valor. Os ativos tangíveis são aqueles bens materiais que podem ser tocados e mensurados de forma objetiva dentro da contabilidade da empresa. A distinção entre ativos tangíveis e intangíveis reflete a evolução econômica, passando de um modelo baseado em bens físicos para um modelo em que o conhecimento, a inovação e a tecnologia são os principais geradores de valor (Hoss, 2008).

Um bom planejamento estratégico pode direcionar o investimento em tangíveis e intangíveis, bem como orientar a própria formação da companhia. A assimilação de novos saberes com a participação de profissionais de outras áreas contribuem para a otimização do trabalho e maior rentabilidade da equipe, garantindo melhores resultados em médio e longo prazo.

2.2. Estrutura Organizacional na Dança

Compreender como se constituem as companhias de dança enquanto organização ajuda a detectar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças² que surgem da divisão ou acúmulo de trabalho. Foram encontrados poucas referências que tratem especificamente sobre a estrutura organizacional na dança, então pautamos a investigação em depoimentos e apontamentos encontrados no campo das artes cênicas que por vezes tangenciam o segmento.

O pós-fordismo e a progressiva consolidação de condições de trabalho e vida precárias são frequentemente associados à expansão do trabalho imaterial. Maurizio Lazzarato conceitua o trabalho imaterial como aquele que gera o conteúdo informacional e cultural das mercadorias, sendo este o fundamento da atuação artística. Pequenas “unidades produtivas”, representadas pelos indivíduos, são mobilizadas para tarefas específicas e tendem a existir apenas durante a realização desses projetos (Lazzarato 1996). É com essa perspectiva que Luc Boltanski e Ève Chiapello desenvolveram suas análises sobre “o novo espírito do capitalismo” (2005), destacando como a economia se estrutura cada vez mais em torno do

² ver Análise SWOT, ver item 2.4 - Técnicas de Planejamento Estratégico

trabalho baseado em projetos. Nesse modelo, a alternância entre diferentes projetos impulsiona novas colaborações e parcerias, promovendo a formação de redes.

Lupinacci (2015) destaca a colaboração como elemento essencial dentro do ambiente da dança, incluindo as pessoas que durante uma produção de dança colaboram na produção dos figurinos, materiais cênicos, iluminação cênica, sonoplastia, interpretação-criação, destacando que a colaboração ultrapassa as relações de intérpretes-criadores, produtor e direção afetando os processos de composição coreográfica na contemporaneidade. (Lupinacci, 2015)

Luz (2019) aponta para o compartilhamento de ações na produção de Dança como oportunidade para jovens desenvolverem habilidades como organização de figurino e adereços, agendamento de novos professores para as aulas, produção e iluminação. Toda companhia é convidada a acompanhar um determinado processo artístico, participar na elaboração de figurino, cenário ou iluminação, bem como auxiliar na produção executiva dos espetáculos, atuando nos camarins, técnica de palco ou bilheteria do teatro. A proposta é proporcionar uma visão geral das necessidades inerentes à prática e logística das ações de difusão de obras. (Luz Júnior, 2019)

Se a versatilidade pode ser considerada uma característica positiva, quando ela parte da carência de recursos, gera sobrecarga de trabalho. Randy Martin (2012) é um dos primeiros teóricos a discutir a precariedade em relação ao campo da dança, afirmando que:

... "precariedade, efemeridade e instabilidade são frequentemente expressas como lamentações por dançarinos, apresentadores e público. Os dançarinos também lutam para sobreviver; locais de apresentação sofrem com a diminuição do apoio; o público enfrenta o aumento dos preços dos ingressos" (2012, p.64).

Como solução, o artista abraça várias responsabilidades, gerando sobrecarga física, mental e emocional. Para além do possível esgotamento, esse acúmulo de funções pode gerar bloqueio criativo. Segundo Tenenblat, a sobrecarga surge devido "a proporcionalidade e a flexibilidade criativa de seus membros" (Tenenblat, 2015, p.2) referindo-se a proposição de ideias, ações ou possibilidades criativas ao

coletivo que exige que cada membro tenha ciência e capacidade de articular o que quer propor.

Nascimento (2018) cita relatos de um artista que tem trabalho marcado por

“...não compreensão do fazer artístico como um trabalho por parte da sociedade em geral; à ausência de vínculos formais de trabalho e benefícios trabalhistas a eles associados; à inseguranças financeiras; ao ritmo de trabalho intenso; à restrição da liberdade para criar – incluindo-se: desenvolvimento de atividades condução das aulas de dança; escolha de músicas; desenvolvimento de coreografias, figurinos e cenário.”
(Nascimento, 2018)

A autora discute a relação entre o trabalho artístico e o sofrimento. Ela afirma que o mercado faz com que os desejos ou necessidades do patrocinador e do público sobrepujam desejos ou necessidades do povo, das organizações culturais, e dos artistas (Brant, 2009), contribuindo para a ideia de arte como meio de produção e objeto de consumo. Destaca que artistas de todos os tempos e de todas as culturas vivenciaram a tensão entre a arte e o mercado, mas alerta para a exploração financeira encontrada nas artes do século XX como a maior já vista. Sua pesquisa qualitativa identificou que bailarinos se sentem pressionados ou sobrecarregados na realização das tarefas que lhes são atribuídas. A arte seria uma atividade destinada a harmonizar, em primeiro lugar, os desejos não gratificados do artista e em segundo lugar, os do público, gerando sofrimento para aquele. (Nascimento, 2018)

Van Assche, examina como o setor de dança contemporânea na Europa opera, focando especificamente nas cenas de dança de Bruxelas e Berlim, abordando a precariedade como uma questão social relevante no contexto dos artistas de dança contemporânea e destacando as contradições inerentes ao mercado de trabalho artístico orientado por projetos. Além disso, o estudo explora como essas condições influenciam a estética e o conteúdo das obras produzidas.

As atuais relações de investimento e consumo da arte resultam de décadas de construção de conceitos, interesses privados e políticas públicas. Além de lutar por mudanças macro culturais, é possível repensar a composição das equipes que compõem as companhias de dança a partir de estratégias conscientes, bem como

integrar uma rede sustentável de desenvolvimento como um caminho para proporcionar ao trabalhador da arte condições de produzir com qualidade e prosperar, promovendo crescimento coletivo e assim fomentando o mercado cultural.

2.3. Dança e Tecnologia

A dança tem uma relação estreita com a tecnologia, sendo essa fundamental para qualquer projeto de design. O nascimento do cinema no final do século XIX representou um marco fundamental na história da tecnologia, impulsionando inovações em diversas áreas, como fotografia, projeção óptica e engenharia mecânica e claro, artística. Seu surgimento foi crucial para o surgimento de tecnologias audiovisuais modernas, influenciando a televisão, a computação gráfica e o cinema digital. Além disso, o cinema impulsionou a pesquisa em som, iluminação e efeitos especiais, consolidando-se como uma das indústrias mais inovadoras e tecnologicamente dinâmicas do século XX (Salt, 1992). Nomes como William K.L. Dickson, Léon Bouly, Thomas Edison e Auguste e Louis Lumière figuram entre os criadores do cinema, em um momento em que a engenharia estava, ainda que involuntariamente, gestando um dos maiores campos das artes (Musser, 2018; Bordwell, David, e Kristin Thompson, 2003).

Em 1893, em uma das primeiras cenas criadas por Thomaz, com intuito de divulgar sua nova tecnologia, a renomada bailaora flamenca Carmencita estreou como a primeira mulher a ser captada por uma câmera de filmagem, apresentando o bailado andaluz, em uma gravação de 21 segundos. Dirigido e produzido por William K.L. Dickson este vídeo faz parte de uma série de curtas de Edison mostrando atuações de circo e vaudeville. A dançarina Carmen Dauset Moreno, a Carmencita, apresenta a rotina que desempenhava no Koster & Bial's em Nova York, iniciando uma longa relação entre a dança e o cinema (Mora, 2014). Surgia ali uma nova forma de contemplação para uma peça de arte que já estava estabelecida. Em 1894, aconteceu o primeiro registro sonoro em uma filmagem gravada no estúdio de Thomas Edison, onde aparecem dois homens dançando juntos ao som de um violinista (Spehr, 2008). A primeira produção do estúdio Disney foi o curta Steamboat Willie, de 1928, que contava com imagens e sons sincronizados, apresentando pela

primeira vez ao público o fenômeno Mickey Mouse, dançando enquanto dirigia uma embarcação (Gabler, 2006).

A ciberdança é uma expressão artística que integra a dança com as tecnologias digitais, explorando as interações entre o corpo humano e dispositivos eletrônicos para criar novas formas de expressão cênica. No Brasil, essa vertente tem sido objeto de estudo e prática por pesquisadores e artistas como Ivani Santana, que em sua obra *A Dança na Cultura Digital* (2006) investiga as possibilidades da dança em ambientes virtuais e as implicações estéticas dessa fusão. Outro exemplo é o trabalho de Helena Katz, que aborda a relação entre corpo e tecnologia na dança contemporânea brasileira, destacando como a incorporação de recursos digitais redefine a percepção e a experiência do movimento. Essas iniciativas evidenciam o crescente interesse e desenvolvimento da ciberdança no cenário artístico brasileiro, ampliando os horizontes da criação coreográfica através da integração com as novas tecnologias.

Lewis Mumford (1934) distingue entre dois tipos de tecnologia: a "tecnologia autônoma" e a "tecnologia humanista". Para ele, a tecnologia não é apenas a aplicação de ciência, mas envolve uma série de ferramentas e processos que moldam a sociedade. Ele a define como um "conjunto de instrumentos ou dispositivos usados pelos seres humanos para controlar seu ambiente". Ellul (1964), sociólogo francês, considera a tecnologia como um fenômeno social e cultural que tem um poder de transformação autônomo. Para ele, "tecnologia é o conjunto de técnicas organizadas que tem por objetivo o aprimoramento das ações humanas". Sherry Turkle (2011) vê a tecnologia como um "instrumento que, em vez de apenas ampliar as capacidades humanas, também têm o potencial de alterar nossa identidade, a maneira como nos relacionamos e até como percebemos o mundo". Para ela, as tecnologias digitais têm um impacto profundo no comportamento humano, frequentemente alterando a forma de interações pessoais. Muitos trabalhos utilizaram tecnologias de ponta, e multiplataformas para reconfigurar o ambiente artístico. Um exemplo de como a ciberdança age no ambiente pode ser visto em *Compêndio para a Infância* (2007), da Cia. Oito Nova Dança, dirigida por Lu Favoreto. Imagens de miniaturas de brinquedo são captadas durante a cena e

projetadas ao fundo, criando uma espécie de mundo virtual da imaginação. Experimentações artísticas usando sensores, telas de projeção e softwares foram feitas no projeto Op_Era, criando um espaço de interação entre o humano e o tecnológico, em uma obra presencial que também se realiza na forma de cenário virtual interativo. O ambiente imersivo criado por Daniela Kutschat e Rejane Cantoni simula um espaço n-dimensional, desdobrado em 4 mundos virtuais interconectados, com linhas, cores, gráficos, formas geométricas e sons, que interagem com um performer em tempo real.

Marshall McLuhan (1964) define a tecnologia como uma "extensão dos sentidos humanos", destacando que, a cada nova invenção, o homem consegue ampliar suas capacidades físicas e sensoriais. Para ele, as mídias associadas ao corpo estendem o sentido que não mais comporta a realidade. O corpo precisa fazer uso de dispositivos para amenizar a força externa, sendo assim, o corpo seria melhorado através da tecnologia a ele acoplado. A ideia de um corpo transformado pela tecnologia interagindo com o ambiente a sua volta, surge na concepção de corpomídia criada por Helena Katz e Christine Greiner. "O corpo se metamorfoseia nos espaços que ocupa e assim transforma o ambiente em um movimento de mão dupla." (Greiner, 2003, p. 142).

O filósofo Herbert Marcuse (1964) discutiu a tecnologia sob a ótica da crítica social. Ele a via como "um fenômeno que, em suas manifestações avançadas, perde sua natureza de ferramenta e se transforma em uma estrutura autônoma que determina a forma de vida e a organização social". Para Marcuse, a tecnologia tem o poder de reforçar a dominação e a alienação, especialmente em sociedades capitalistas.

Por outro lado, Carlota Perez (2002), economista conhecida por suas contribuições sobre inovação e desenvolvimento econômico, relaciona tecnologia com "ondas de inovação" que impulsionam mudanças econômicas e sociais. Ela define tecnologia como o "conjunto de inovações, técnicas e conhecimentos que levam à transformação dos processos de produção e distribuição de bens e serviços", observando que as tecnologias frequentemente alteram profundamente os

mercados e sociedades em que se inserem. Esta mudança parte não apenas das tecnologias digitais ou tecnologias de ponta, mas também pela facilidade de acesso promovida pelo desenvolvimento econômico. A escola de Samba Salgueiro em 2015 ,democratizou a acesso a arte tecnológica levando a um grande número de espectadores um trabalho composto por uma manta de LED para a performance da comissão de frente. O tecido se transformava conforme corria a apresentação e virava até mesmo a bandeira da escola. A escola de samba Tijuca fez 50 trocas de roupa em 82 minutos na avenida, usando sobreposição de roupas com fechos feitos de zíperes, velcros, imãs e ganchos, fáceis de abrir.

Essas definições evidenciam a diversidade de abordagens sobre a tecnologia. Ela pode ser vista tanto como uma ferramenta prática, como um fenômeno sociocultural com impactos profundos na organização da vida humana, nas relações sociais e na forma como o indivíduo interage com seu ambiente e com outros seres humanos. Além da ciberdança, a tecnologia surgida com a Quarta revolução industrial afetou profundamente as relações humanas, bem como as práticas de produção e distribuição de trabalhos de dança.

2.3.1. Novas práticas de atuação pela tecnologia

A dança vem sendo há tempos tratada em um campo transmidiático, porém ao que parece esta afirmação ganhou força nas últimas décadas. Como visto no tópico anterior, os vídeos já são há tempos uma poderosa ferramenta de produção e distribuição da dança. Analivia Cordeiro é considerada a pioneira na criação de Videodança no Brasil, com a obra M3X3 (1973). Sua composição coreográfica foi realizada em parceria com suporte de um software. O grande advento da tecnologia, a criação das redes sociais bem como as mudanças culturais que atravessam as últimas gerações propiciam o ambiente fértil para manifestações artísticas nas mais diferentes configurações. A forma como as pessoas consomem imagens mudou de forma radical nas últimas décadas, sendo o contato com as telas, redes sociais, streaming, parte massiva do nosso cotidiano. Jovens nascidos a partir de 2000 desconhecem a vida dependente da comunicação analógica. Neste contexto, a tecnologia se tornou altamente eficaz para conexão entre a dança, o criador e o

espectador. Podemos notar que, cada vez mais em obras contemporâneas, os recursos de edição e pós produção constroem a cena em conjunto com o corpo. O Tik Tok se tornou um fenômeno em relação à dança, propondo uma dinâmica incorporada posteriormente pelo Instagram com recursos como o Reels. Ambas redes converteram-se nas plataformas mais utilizadas para a divulgação da linguagem audiovisual na criação coreográfica (Schultz, 2021). Lakka (2023) levanta uma reflexão interessante sobre qual seria a reação de Walter Benjamin diante da ampla disseminação de fotografias e vídeos nas redes sociais. A questão ultrapassa a mera difusão massiva de imagens, abrangendo também o acesso democratizado a câmeras e softwares de edição que são “praticamente micro ilhas de edição” (Lakka, 2023).

O termo prosumer/prosumidor tem sido utilizado para designar os indivíduos que assumem um papel ativo na produção de informação, que é gerada sem a necessidade de intermediários, por meio do uso de blogs, redes sociais, canais de vídeo, entre outros (Fernández Marcial, 2018, p. 5). Neste contexto, bailarinos e bailarinas também podem desempenhar o papel de operadores durante a performance, estando incumbidos não apenas do manuseio de smartphones, mas se preocupando também com a composição de ângulos e enquadramentos. Em outras palavras, para exercerem a função de intérpretes, não basta mais apenas o conhecimento de técnicas corporais ou de códigos específicos das matrizes da dança. (Lakka, 2023). Assim surgem muitos conteúdos de dança, independentes da presença de produtores especializados, academias, ou qualquer outro intermediário. O software Dance Designer é um programa que, respondendo a esta demanda, permite que qualquer coreógrafo visualize, integre, ensaie e documente seu trabalho.

A colaboração na rede da dança, tanto online quanto offline, conecta atores humanos e não humanos, ampliando as relações e potencializando práticas artísticas na dança contemporânea. A Wikidança é um exemplo de iniciativa que visa atender a essa realidade que se impôs. Trata-se de uma enciclopédia colaborativa desenvolvida pelo portal Idanca.net, que exemplifica essa colaboração como uma forma de mobilizar e alterar a rede da dança, transcendendo a ideia de

tecnologia apenas como ferramenta técnica. A dança é entendida como uma rede em si, onde a colaboração é uma "tecnologia" que possibilita novas abordagens nos processos contemporâneos de criação na dança, indo além da composição coreográfica e incorporando diferentes práticas e saberes. (A rede da dança: um estudo sobre colaboração como tecnologia, 266 Relatos de pesquisa Itajaí, v. 14, n. 01, jan./jun. 2015) Isso trás uma outra dimensão para a tecnologia, que a distancia da ideia de tecnologia de ponta, e acende a luz sobre técnicas inovadoras de interação. O projeto Ñ Presencial + Face a Face configura-se como uma proposta híbrida de dança que faz uso de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) amplamente acessíveis e difundidas, tais como smartphones, internet, câmeras e plataformas como YouTube e StreamYard. Diferentemente de iniciativas que buscam inovar por meio da introdução de técnicas e tecnologias desconhecidas, este trabalho parte do pressuposto de que o público já possui familiaridade e acesso a esses recursos. Assim, o objetivo central não reside na criação de experiências inéditas baseadas no desconhecimento tecnológico, mas sim na ressignificação da finalidade dos dispositivos e plataformas utilizadas. Dessa maneira, elementos como YouTube, StreamYard, computadores, câmeras e smartphones são mobilizados com o propósito de gerar surpresa, não pela novidade dos meios empregados, mas pela alteração de seus usos convencionais. Além disso, Ñ Presencial + Face a Face reflete a estreita relação que os indivíduos mantêm com essas tecnologias e evidencia como o nível de interação impacta tanto a produção artística — não restrita apenas à dança — quanto a recepção do público diante dessas novas proposições. (Lakka, 2023)

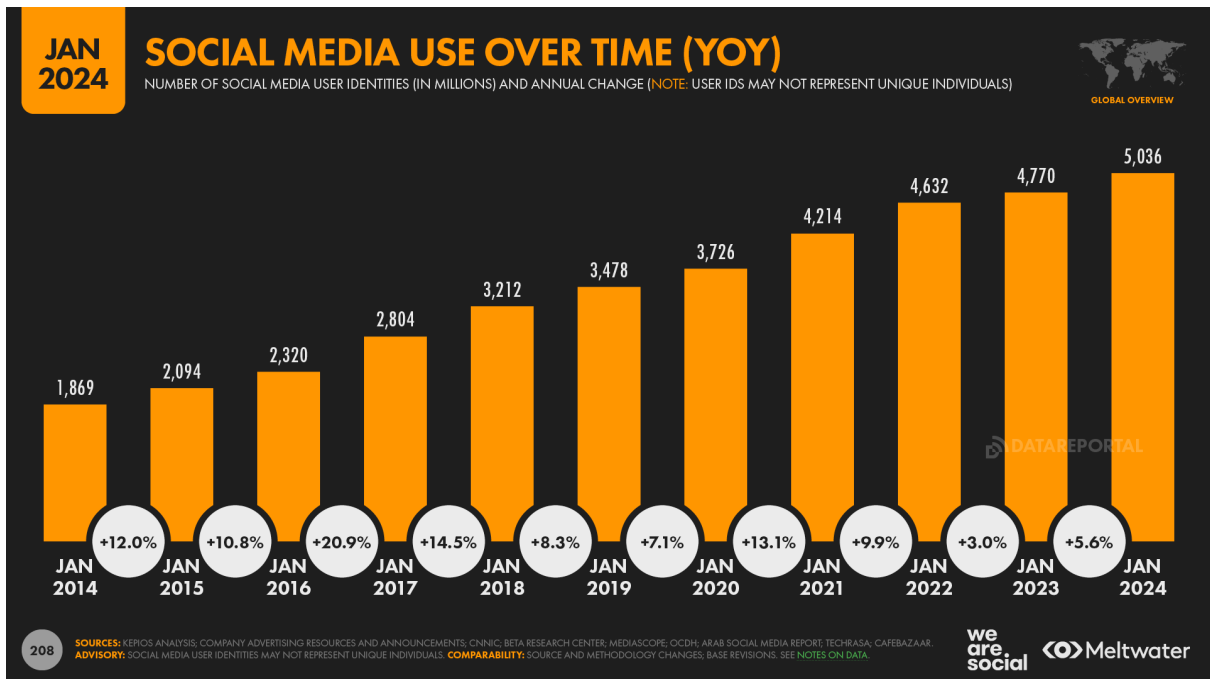
Podemos afirmar que a pandemia de 2020 iniciou um novo capítulo da relação dança/tecnologia, catalisou ferramentas que estavam em desenvolvimento gerando um amplo repertório referencial. Nas áreas social e econômica, as variadas estratégias governamentais adotadas durante os ciclos de confinamento, desconfinamento e confinamento resultaram em um aumento da "volatilidade", "incerteza", "complexidade" e "ambiguidade", com impactos claros no cenário tecnológico (Fletcher & Griffiths, 2020; Janssen & van der Voort, 2020).

Em junho de 2021, um webinar organizado por um grupo de estudos contou com a participação de Muriel Enjalran, diretora dos Fundos Regionais de Arte Contemporânea da região de Provence-Alpes-Costa Azul (FRAC P.A.C.A) na França, e Cauê Alves, curador-chefe do Museu de Arte Moderna na cidade São Paulo (MAM São Paulo), para discutir suas experiências durante a pandemia. Destaca-se a diferença na gestão da cultura entre os países nos anos em questão, com o Brasil reduzindo a cultura a uma Secretaria Especial e a França tratando-a por um Ministério. Muriel Enjalran abordou os impactos nos espaços culturais durante os períodos de fechamento e reabertura. As bienais, como a do Mercosul e a de São Paulo, enfrentaram desafios ao trabalhar sob a pandemia, promovendo debates nas redes sociais sobre questões sociais e de gênero. A crise sanitária foi vista como um divisor histórico na arte, mas ainda é difícil prever as mudanças no "novo normal" ou "sub normalidade". Por outro lado, o autor aponta que a crise também estimulou formas criativas de expressão artística (Marques, 2022). As circunstâncias pandêmicas propiciaram um aumento da necessidade de transformações, paralelamente à disseminação do uso das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).

As organizações passaram a enfrentar numerosos desafios e incertezas no contexto pós pandêmico, devendo traçar estratégias de integração das TIC bem como por estratégias de proteção da privacidade dos/as utilizadores/as desses serviços e, evidentemente, dos seus dados (Papadopoulos et al., 2020, pp. 1-3)

Por outro lado, durante a pandemia, as pessoas encontraram na música, nos espetáculos ou na literatura, uma maneira de reduzir o estresse, e como forma de seguir com seu trabalho, artistas mobilizaram-se para se adaptar a novas linguagens (JUNG, 2022). O consumo de informação, em diversos formatos, nas redes sociais aumentou significativamente.(Figura 1). Apesar da desaceleração no crescimento das mídias sociais desde os picos observados no início dos lockdowns da Covid-19, os últimos três meses de 2023 mantiveram um ritmo elevado de expansão de usuários.

Figura 1. O uso das redes sociais ao longo dos anos.



fonte: (<https://datareportal.com/reports/digital-2024-deep-dive-5-billion-social-media-users>)

Artistas que já tinham seus trabalhos aprovados em editais, outros que estavam em processo de produção e ainda aqueles que estavam ingressando na profissão viram-se diante de um enorme desafio: como manter seus trabalhos ativos diante de uma condição restritiva de contato físico com público e até entre os seus próprios colegas de trabalho? Os artistas passaram a lançar mão de ferramentas que antes eram utilizadas como artifícios de diferenciação ou experimentação, desta vez como alternativa possível para a manutenção de seu trabalho reduzindo os impactos terríveis que a pandemia trazia consigo (Yanuartut, 2021). Para seu alento, ferramentas que anteriormente se apresentavam ainda bastante precárias foram rapidamente incrementadas para atender a alta demanda mercadológica que surgiu naquele contexto. Estamos diante de mudanças significativas no comportamento dos usuários. O digital assume um papel preponderante na informação que é produzida, organizada e representada, armazenada e difundida.

A experiência audiovisual “Da Ordem ao Fluxo – Uma Live Híbrida e Experimental”, que contou com a presença da My Magical Glowing Lens, uniu Música, dança e tecnologia em um show com modelos 3D em uma realidade virtual. O espetáculo de dança contemporânea *Q u a s e*, que fez parte do projeto Fluxo em Redes, usou tecnologia para discutir sobre os limites da criação em dança, além da oposição entre restrição e liberdade. Nos três anos de pesquisa e prática no projeto Fluxo em Redes, o grupo desenvolveu um espetáculo não só criado através das novas mídias, mas para ser apresentado especificamente nelas, unindo de maneira coesa forma e conteúdo.

O Grupo Cena 11 existe há 26 anos e estava com um trabalho para estrear antes da pandemia, na Alemanha, chamado “Matéria Escura”, que transforma a frequência sonora em vibração mecânica. Cena 11 teve que reinventar seu modo de trabalhar, e por consequência a própria peça coreográfica. O diálogo entre corpo e tecnologia presente em trabalhos como *In’Perfeito* (1997), *Violência* (2000) e *Embodied voodoo game* (2009), ganharam, assim, novas dobras. A apresentação é composta não mais só pelos elementos cênicos, mas por intervenções digitais, que transmutam o público para um ambiente de infinitas possibilidades. Quando houve a possibilidade de público presencial, o espetáculo foi apresentado no modelo multiplataforma, porém, como obras distintas, uma vez que a experiência visual dos espectadores *in loco* era diferente da oferecida para o público online.

A tendência é que tecnologias sejam incorporadas conforme surjam ou sejam aprimoradas, não só na criação das obras, mas também nos processos de planejamento e articulação comercial das companhias. Antes do surto pandêmico, o uso da inteligência artificial estava a ser amplamente debatido, em função dos seus possíveis impactos no futuro dos empregos. Após a pandemia, estes debates perderam força e deram lugar ao crescimento dos argumentos a favor do uso disseminado da IA, tendo como base de sustentação, entre outras: as preferências dos/as consumidores/as; a crescente familiaridade com essas tecnologias; o aumento do nível de confiança nessas tecnologias (Coombs, 2020).

2.4. Design Estratégico (DE)

O design é considerado por Bonfim (1997) transdisciplinar, uma vez que a práxis exige o conhecimento de ciências consideradas clássicas e anteriores ao design como fisiologia, matemática, estética, ciências humanas, etc. A transdisciplinaridade envolve a interação e cooperação entre diferentes disciplinas, levando-as a compartilhar um conjunto comum de conceitos fundamentais ou um mesmo paradigma, simbolizando unificação. Segundo Pereira Neto, Santos e Vandresen (2017), um designer, ao criar soluções para a sociedade na forma de produtos ou sistemas, deve ir além das barreiras disciplinares para elaborar respostas eficazes, sob a perspectiva da transdisciplinaridade. Cada relação estabelecida entre as diferentes áreas traz à luz um novo campo de interação e compartilhamento dos conceitos científicos de ambas. Fundamentalmente, o design tem por objetivo principal melhorar a relação entre o homem e suas ferramentas, e caminha a passos largos acompanhando as tendências das redes sociais. Neste contexto, ele influencia as duas extremidades: da pré produção e do pós consumo. Por meio de softwares (programas, aplicativos etc.) e hardwares (aparelhos celulares, televisores, computadores) o designer busca tornar a experiência do usuário cada vez mais satisfatória. Isso inclui desde o mundo imagético e sensorial até a gestão adequada de recursos para sustentabilidade (Brown, 2018).

A conexão entre Design e estratégia pode partir de dois pontos distintos: a perspectiva da cultura administrativa e a cultura de projeto. No campo da Administração, especialistas enxergam o Design como uma ferramenta capaz de distinguir os produtos dos concorrentes, proporcionando uma vantagem competitiva para a empresa. (Kotler; Rath, 1984). Diante das transformações sociais e econômicas, pesquisadores perceberam uma nova contribuição da atividade para organizações: um processo capaz de impulsionar o desenvolvimento organizacional e de guiar as suas estratégias (Zurlo, 1999). Rachel Cooper (Reino Unido), Kathryn Best (Reino Unido), Thomas Lockwood (Estados Unidos) e Brigitte Borja de Mozota (França) são alguns dos pesquisadores que oferecem conceitos valiosos sobre o papel estratégico do Design nas empresas, utilizando uma perspectiva da cultura gerencial em relação ao processo de Design (Cooper; Press, 1995; Best, 2006; de

Mozota, 2003; Lockwood, 2010, Magalhães, 1997). Por outro lado, a escola italiana do Politecnico di Milano, também aborda esse papel do Design, porém através da perspectiva da cultura de projeto. Na mesma linha de pensamento, Ezio Manzini e Anna Meroni exploram o Design no contexto das estratégias organizacionais voltadas para a Inovação Social.

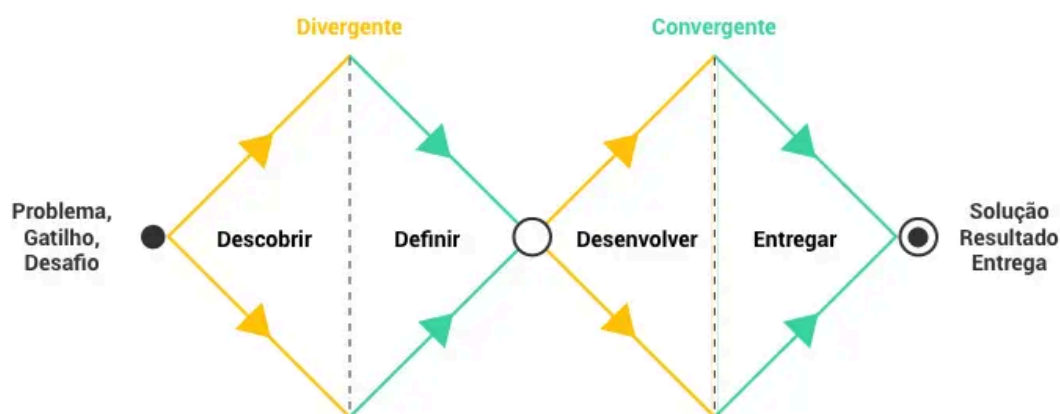
A partir dessas reflexões, são destacadas as habilidades e métodos de projeto do Design que podem ser benéficos para atividades estratégicas. O conceito de DE está ligado à ideia de uma capacidade inovadora que vai além do tradicional design de objetos, influenciando diretamente as direções estratégicas de uma empresa (Cautela, 2007). De acordo com a visão da comunidade científica do Politecnico di Milano, representada por pesquisadores como Francesco Mauri (1997) e Ezio Manzini (1999; citados por Zurlo, 1999), o DE é uma atividade de planejamento que foca na interface através da qual a empresa se comunica com o mercado e a sociedade, formalizando sua estratégia. Seu objetivo é criar uma interface que integre as perspectivas de todos os envolvidos - empresa, clientes e *stakeholders* - em um processo colaborativo de criação de valor. Nesse sentido, a estratégia ajuda a empresa a definir sua identidade através de um processo que mobiliza sua rede de relacionamentos tanto internos quanto externos, na construção de significado.

Zurlo (1999) reconhece os benefícios da cultura de projeto na formulação de estratégias organizacionais e desenvolve uma teoria sobre o papel estratégico do Design, baseando-se nas contribuições de outros autores. Para ele, na empresa moderna, a estratégia é percebida como "um processo coletivo de construção de sentido". As estratégias desenvolvidas por essas organizações permitem que elas se adaptem às mudanças, mantendo e redefinindo sua identidade, enquanto impactam o ambiente externo. No âmbito coletivo, o DE ativa a criatividade organizacional, promovendo novos conhecimentos para impulsionar a inovação e a troca. Dado que as organizações operam em redes de coprodução de valor, o DE mobiliza stakeholders, funcionários e cidadãos para cocriar valor.

Cain (1998), ao sugerir a metodologia "design baseado na experiência", propõe uma reorganização do processo de design centrada na compreensão das empresas, seus produtos e serviços, e a experiência das pessoas que os utilizam. Ele define o método como "um processo que utiliza um profundo entendimento do uso e das experiências cotidianas das pessoas com produtos e serviços para informar e moldar os objetivos do negócio" (Cain, 1998, p. 11). Ele identifica os componentes da experiência como: (1) sistemas socioculturais que moldam ideias, crenças, atitudes e expectativas dos usuários (think); (2) padrões de ação e rotinas que formam identidade e significado (do); (3) objetos que as pessoas usam e seu impacto no que pensam e fazem (use).

O Double Diamond é um método baseado no design thinking criado pelo British Design Council, instituição sem fins lucrativos do Reino Unido. O objetivo desse método é mapear os estágios divergentes e convergentes dentro de um processo de design, com a intenção de encontrar uma solução real e assertiva em relação ao problema. Por meio deste esquema (Figura 2) é possível compreender a dinâmica que se estabelece entre o disparador da proposta (problema gatilho) ampliando o espectro para compreensão dos requisitos, a síntese ao definir o objetivo do projeto, o desenvolvimento que apresenta amplas possibilidades de solução e a definição do produto a ser entregue.

Figura 2. Double Diamond



Fonte:

(<https://inovacaoosebreaeminas.com.br/artigo/metodologia-double-diamond-o-que-e-e-como-coloca-la-em-pratica>)

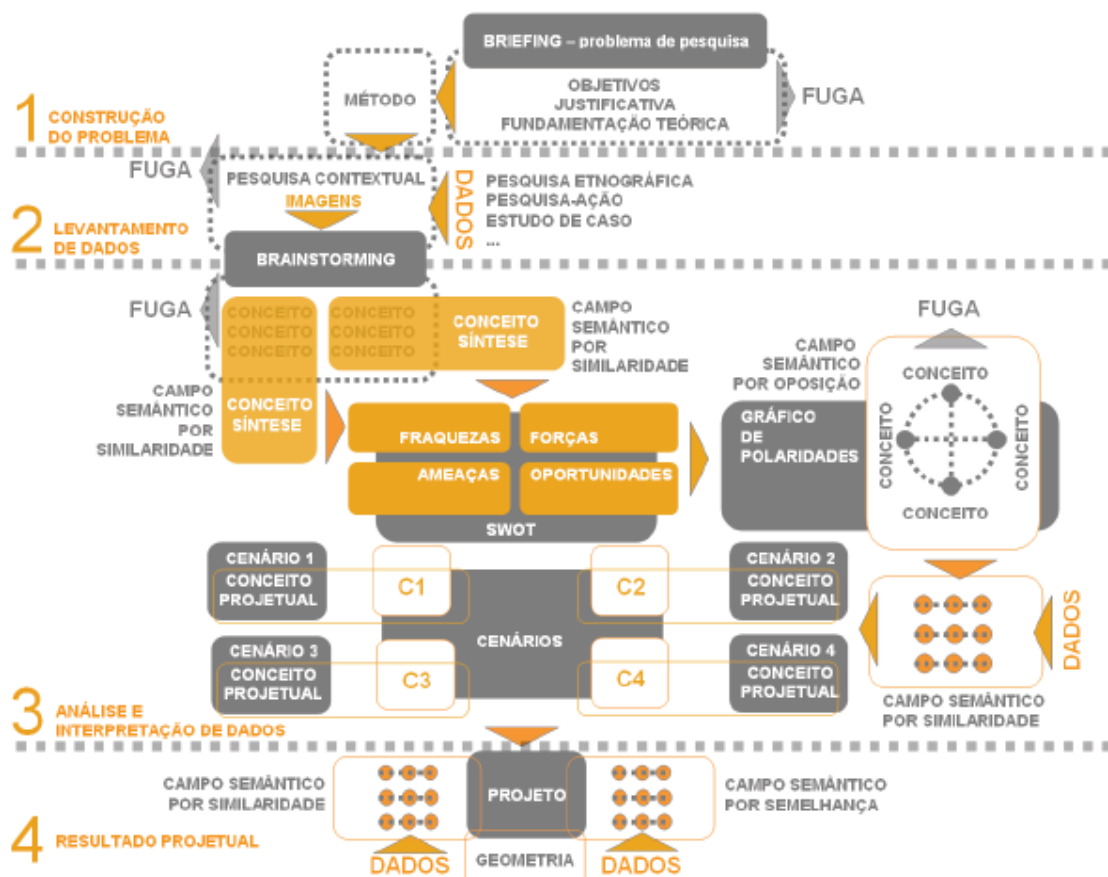
Meroni (2008) esclarece que o design centrado na comunidade enfatiza a compreensão das necessidades e comportamentos sociais, mais do que os individuais, adotando uma atitude de co-design para colaborar estreitamente com a comunidade na formulação de mudanças estratégicas. Semelhante ao design baseado na experiência, o design centrado na comunidade é fundamentado na antropologia interpretativa de Geertz (1989), que observa e descreve detalhadamente as camadas de redes de significado, essenciais para criar narrativas de cenários futuros. Um cenário orientado pelo Design é uma visão articulada e motivada, que visa mobilizar a energia dos vários envolvidos no processo de design para direcionar seus esforços em prol de uma visão compartilhada. Esses cenários são marcados por pluralidade, viabilidade, microescala, expressão visual e participação. A construção deles considera os contextos alternativos onde os aspectos ambientais, socioculturais e econômicos são avaliados, com base nas tecnologias disponíveis ou oportunidades socioculturais identificadas. Eles são definidos pela escala do contexto de vida das pessoas, ilustrando visualmente contextos e propostas para engajar um grupo diversificado em um projeto coletivo.

Um cenário deve conter três elementos: visão, motivação e proposta. A visão responde "como seria o mundo se...?", utilizando uma narrativa que sintetiza o estado das coisas após uma sequência de eventos. A narrativa demonstra como o contexto pode ser modificado se certos comportamentos forem adotados, ações tomadas e propostas de produtos e serviços implementadas. Ela cria um ambiente físico e sociocultural no qual os comportamentos de um grupo de pessoas podem ser imaginados com coerência, juntamente com artefatos e ações.

Reyes (2005), enfatiza a utilização de cenários como ferramenta central no DE. Ele argumenta que projetar por cenários envolve capturar sinais emergentes e imaginar futuros possíveis, estruturados a partir de fatos presentes. Essa metodologia (Figura 3) permite que designers e *stakeholders* visualizem e compartilhem visões de futuro, facilitando a colaboração e a inovação social. Reyes também aborda a necessidade de um processo de design aberto e adaptável, capaz de lidar com a complexidade e a imprevisibilidade inerentes aos sistemas sociais e

territoriais. Em "Projetando pela Exterioridade do Projeto" (2012), ele sugere que o design deve estar atento às influências externas e aos contextos amplos nos quais os projetos estão inseridos, promovendo uma compreensão sistêmica e integrada dos desafios a serem enfrentados. Além disso, Reyes destaca a relevância do diálogo transdisciplinar no DE. Ao integrar conhecimentos de diferentes áreas, o design pode desenvolver soluções mais robustas e contextualizadas, capazes de promover transformações significativas nos territórios e comunidades envolvidos. O método utilizado pelo autor é caracterizado por um modelo que utiliza o erro como dado de projeto. Assim, ele propõe um modelo baseado em um sistema aberto, podendo ser revisado em qualquer momento, ou seja, um modelo capaz de garantir a dinâmica dos objetos complexos como território, por exemplo.

Figura 3. Modelo dinâmico e sistêmico do método de planejamento e/ou projeto por cenários.



Fonte: Reyes, Paulo in Rosa, (2011)

No projeto de design estratégico (DE), o designer realiza uma leitura qualitativa e interpretativa da realidade, identificando elementos que fundamentam soluções que, além do valor econômico, incluem valores estéticos, culturais e sociais. Ao abordar ecossistemas criativos a partir da perspectiva do Design, e considerando o Design como um processo de desenvolvimento de dispositivos (artefatos, processos, sistemas, etc.) que buscam transformar a realidade, é possível investigar fatores interconectados que promovem dinâmicas produtivas entre agentes, recursos e condições.

Construção do problema

O briefing no DE é um documento essencial que serve como guia para o desenvolvimento de soluções criativas e eficazes, reunindo as informações necessárias sobre as necessidades e expectativas do cliente, além dos objetivos da proposta. Ele é fundamental para garantir que o designer compreenda claramente as demandas do cliente, o público-alvo e as limitações do projeto. Segundo Tovey (2008), "o briefing é a primeira etapa crucial em qualquer projeto de design, onde as diretrizes e expectativas são estabelecidas para assegurar a eficácia do resultado final" (p. 112). Além disso, conforme afirmado por Wong (1993), "um briefing bem-feito minimiza a possibilidade de erros durante a execução do projeto e contribui para a criação de soluções inovadoras e direcionadas" (p. 45). Portanto, o briefing não apenas orienta o processo criativo, mas também estabelece uma comunicação eficiente entre o cliente e o designer.

Levantamento de Dados em um projeto de cenários

A pesquisa contextual no DE é um processo fundamental que envolve a coleta e análise de informações sobre o ambiente em que o projeto será implementado, com o objetivo de compreender profundamente as necessidades, comportamentos e expectativas dos usuários, bem como as condições do mercado e o perfil de seus concorrentes. Segundo Brown (2009), "uma pesquisa contextual bem executada permite que o designer compreenda não apenas o problema em si, mas também o contexto em que ele ocorre, possibilitando soluções mais alinhadas com a realidade do usuário" (p. 48). Além disso, segundo Martin (2014), "a pesquisa

contextual oferece insights valiosos sobre como os usuários interagem com os produtos ou serviços em seus próprios ambientes, proporcionando uma base sólida para decisões de design mais informadas e eficazes" (p. 76). Dessa forma, a pesquisa contextual não apenas aprofunda a compreensão do problema, mas também ajuda a definir a direção estratégica do design, garantindo que a solução proposta seja relevante e eficaz no contexto específico de uso.

Coolhunting como pesquisa

O *coolhunting*, ou "caça às tendências", é uma prática estratégica utilizada por profissionais para identificar, estudar e antecipar tendências culturais, sociais e de consumo antes que elas se tornem amplamente populares. O objetivo do *coolhunter* é captar sinais sutis de novas preferências e comportamentos emergentes em nichos de mercado específicos. Segundo Rasquilha (2018), o *coolhunting* pode ser visto como um processo de observação e análise de subculturas e grupos emergentes, como jovens em determinadas regiões ou influenciadores em plataformas digitais, que acabam ditando o que será tendência no futuro. Esses profissionais têm um papel crucial no marketing e na criação de produtos, ajudando marcas a se manterem relevantes ao alinharem suas ofertas com as demandas futuras dos consumidores.

Além disso, o *coolhunting* envolve a antecipação do futuro e a interpretação do que pode se tornar "cool" antes que a sociedade em geral perceba essa mudança. Este não apenas deve buscar grupos que apontam para novos comportamentos, mas deve participar e estar envolvido na origem deles se reciclando continuamente para que seja coerente com uma época em que o diferencial se torna regra. O trabalho inclui investigações em diferentes áreas, como música, arte, moda, tecnologia e comportamento online, buscando padrões que possam se espalhar e ser aceitos por um público maior. O *coolhunting* é, portanto, uma ferramenta importante para empresas que buscam inovar e conectar-se com as necessidades não satisfeitas do consumidor (RIEZU, 2011).

A importância do *coolhunting* também é observada em como ele influencia a construção de marcas e a inovação de produtos. A capacidade de identificar e

incorporar as tendências emergentes ajuda as marcas a se posicionarem a frente do mercado, criando uma relação emocional com os consumidores. Além disso, profissionais de *coolhunting* têm o desafio de balancear a autenticidade com a popularização de novas tendências, garantindo que estas não se tornem diluídas ou excessivamente comerciais. Dessa forma, o *coolhunting* não apenas prediz o futuro do consumo, mas também molda o mercado ao direcionar as estratégias de branding e design para aquilo que ainda está em ascensão (RIEZU, 2011).

Ferramentas para Delineamento de Conceitos

O brainstorming é uma técnica criativa amplamente utilizada no processo de design para gerar ideias inovadoras e soluções alternativas, estimulando a colaboração e a livre expressão entre os membros da equipe. Durante as sessões de brainstorming, os participantes são incentivados a pensar sem restrições, com o objetivo de explorar diversas possibilidades e abordar um problema de diferentes perspectivas. Como afirmado por Osborn (1953), "o brainstorming permite que um grupo de indivíduos, ao se reunir para gerar ideias, maximize o potencial criativo de cada um, sem o medo de críticas iniciais" (p. 6). Além disso, segundo Kelley e Littman (2005), "o processo de brainstorming busca criar um ambiente no qual a quantidade de ideias seja priorizada, pois isso aumenta as chances de surgir uma solução original e eficaz" (p. 29). Dessa forma, o brainstorming no DE contribui para o desenvolvimento de soluções mais criativas, sendo um passo crucial para a inovação dentro de projetos complexos.

A inteligência artificial (IA) pode ser uma ferramenta valiosa em sessões de brainstorming, proporcionando uma abordagem inovadora para a geração de ideias e resolução de problemas. Utilizando algoritmos avançados de aprendizado de máquina e análise de grandes volumes de dados, a IA pode identificar padrões, sugerir conceitos criativos e até gerar ideias inéditas com base em contextos e informações prévias. Segundo *Shneiderman* (2016), a IA pode servir como um facilitador cognitivo, ajudando as equipes a expandirem seu pensamento e a explorarem uma gama mais ampla de soluções potenciais. Ela pode ser programada para fornecer insights baseados em dados históricos, informações de mercado e até

preferências de consumidores, gerando sugestões que talvez não surgissem em um ambiente de brainstorming tradicional.

Entre os benefícios do uso da IA em sessões de brainstorming, destaca-se a sua capacidade de acelerar o processo criativo, ao eliminar barreiras cognitivas e ao permitir uma abordagem mais objetiva. A IA pode analisar rapidamente grandes volumes de informações, trazendo dados que podem inspirar novas ideias e perspectivas. *Amabile* (1996) aponta que a diversidade de ideias e a redução do viés são aspectos essenciais para o sucesso de um brainstorming eficaz. Com a IA, é possível mitigar influências de grupos, como a pressão para conformidade, que pode limitar a criatividade em sessões tradicionais. Além disso, ferramentas de IA podem colaborar na organização e estruturação das ideias geradas, facilitando a seleção das melhores soluções para o problema em questão.

Porém, o uso da IA em sessões de brainstorming também traz alguns riscos. Um dos principais desafios é a dependência excessiva da tecnologia, que pode limitar a criatividade humana ou gerar ideias que carecem de contexto cultural e emocional, que são aspectos difíceis de serem capturados por algoritmos. *Tushman e O'Reilly* (1996) alertam que a inovação genuína muitas vezes depende da intuição humana e da experiência, fatores que são difíceis de replicar por sistemas automatizados. Além disso, a IA pode reforçar certos vieses presentes nos dados em que foi treinada, resultando em sugestões enviesadas ou que não correspondem às necessidades reais dos usuários. Portanto, é importante equilibrar a utilização da IA com o julgamento humano, garantindo que as ideias geradas sejam realmente relevantes e adequadas ao contexto.

O mapa mental é uma ferramenta gráfica utilizada para organizar informações de forma visual, hierárquica e associativa, facilitando a compreensão e a memorização de conceitos. Segundo Buzan (2009), pioneiro na popularização da técnica, um mapa mental parte de uma ideia central e se ramifica em elementos relacionados, criando conexões que estimulam o pensamento criativo e a retenção de informações. Zabala e Arnau (2010) destacam que essa metodologia é eficaz no processo de ensino-aprendizagem, pois favorece a construção do conhecimento de maneira ativa e significativa. Além disso, para Vergara (2016), o uso de mapas

mentais é uma estratégia que auxilia na organização do pensamento, permitindo uma visão ampla e estruturada de um tema. Assim, sua aplicação é relevante tanto no ambiente educacional quanto no corporativo, sendo um recurso útil para planejamento, estudos e resolução de problemas.

Técnicas de Planejamento estratégico

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar os fatores internos e externos que podem influenciar o sucesso de um projeto ou organização. Ela consiste em identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa, bem como as oportunidades e ameaças que surgem no ambiente externo. Segundo Kotler e Keller (2012), "a análise SWOT permite que as empresas compreendam melhor seus pontos fortes e áreas que precisam de melhorias, ao mesmo tempo que oferece uma visão clara das oportunidades e desafios do mercado" (p. 105). Além disso, de acordo com Hill e Westbrook (1997), "essa ferramenta é essencial para criar estratégias bem-informadas, uma vez que ela possibilita a identificação de recursos valiosos e áreas de risco, permitindo um planejamento mais eficaz" (p. 39). Assim, a análise SWOT oferece uma visão ampla e equilibrada, sendo crucial para a tomada de decisões estratégicas em qualquer contexto organizacional.

O gráfico de polaridades é uma ferramenta visual usada para representar a relação entre aspectos opostos ou contrastantes de um problema, conceito ou situação, permitindo uma análise clara das interações entre esses elementos. Ele é comumente utilizado no design estratégico (DE) e na resolução de problemas para explorar e balancear diferentes pontos de vista, considerando as vantagens e desvantagens de alternativas ou decisões. Conforme afirmado por Johnson e Scholes (2002), "essa ferramenta oferece uma maneira eficaz de representar os conflitos entre diferentes prioridades ou interesses, permitindo que as equipes de design ou gestão compreendam melhor os trade-offs e as soluções potenciais" (p. 95). Assim, o gráfico de polaridades é uma técnica útil para abordar problemas complexos e apoiar o processo decisório de forma visual e intuitiva.

A criação de cenários a partir do gráfico de polaridades no DE envolve a análise das variáveis opostas ou contrastantes representadas nesse gráfico, com o objetivo de explorar diferentes possibilidades futuras e suas implicações para o desenvolvimento de estratégias. Esse processo ajuda a visualizar como diferentes forças e tendências podem interagir e impactar o projeto, permitindo a construção de cenários diversos, baseados em combinações dessas polaridades. Segundo Schwartz (1997), "os cenários são criados ao identificar as forças cruciais que moldam o futuro, combinando-as de maneiras alternativas para explorar uma gama de resultados possíveis" (p. 30). No contexto do DE, isso permite aos profissionais antecipar as reações do mercado, as mudanças tecnológicas ou as preferências dos consumidores, garantindo que as soluções propostas sejam resilientes e flexíveis. Como destaca Van der Heijden (2005), "a criação de cenários é uma prática essencial para mapear a incerteza e preparar a organização para diversos futuros, garantindo a relevância e a adaptabilidade das estratégias" (p. 82). Assim, a ferramenta de gráfico de polaridades facilita a elaboração de cenários complexos, fundamentais para a tomada de decisões estratégicas informadas e proativas.

2.5. Design de produção e seu perfil estratégico

O design de produção talvez seja a disciplina que pronunciadamente mais aproxima o design estratégico (DE) da dança ou das artes da cena no que diz respeito à organização e planejamento. No evento 85º Oscar, a categoria "Melhor Direção de Arte" teve seu nome alterado para "Melhor Design de Produção". A categoria Diretor de Arte passou a se chamar categoria Designer. ("SPECIAL RULES FOR THE MUSIC AWARDS"). Parece justo, uma vez que a atividade está mais no campo do planejamento que da direção em si.

O design de produção é a área do audiovisual e do cinema encarregada da estética visual do filme, que abrange a organização dos cenários, móveis, objetos e suas interações com os atores (BAPTISTA, 2008). O design de produção não apenas lida com os significados simbólicos das imagens, mas também determina a adequação da aparência da cena ao público-alvo ou mercado pretendido. Não

importa o tamanho ou o estilo do projeto de design, a implementação de uma concepção visual precisa levar em conta um conjunto específico de condições e limitações relacionadas a cada produção. Essas limitações incluem questões de custo, recursos técnicos e humanos, disponibilidade de materiais e tempo. O design de uma cena deve ser aplicado de forma integrada às diversas considerações que transitam entre uma dimensão rígida e as concepções abstratas de construção de significados, levando em consideração os objetivos da instituição versus produtor. Todo trabalho deve estar ancorado a uma condição essencial, que é intrínseca ao produto cinematográfico: servir como veículo de satisfação, estética e expressão artística.(BAPTISTA, 2008)

3. Métodos

A presente pesquisa é de natureza Aplicada Qualitativa com objetivo exploratório, que visa alcançar resultados que podem ser discutidos e analisados a partir de diferentes pontos. A “Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”(PRODANOV, 2013, p,70)

Os dados coletados são descritivos, buscando destacar e analisar os elementos mais relevantes do contexto estudado. O processo tem um papel crucial nesse cenário, e inclui as seguintes etapas: Revisão Sistemática da Literatura: Realizada para identificar e analisar de forma abrangente os estudos existentes sobre a gestão e composição em dança e o designer como gestor de processos; Estudo de Caso: Conduzido para analisar o perfil de uma pequena companhia de dança a partir de uma proposta de projeto cultural para edital de fomento; Prototipagem: Com base nos resultados da revisão sistemática e no estudo de caso, é elaborada uma proposta para aplicação do design estratégico (DE) para atender demandas específicas do mercado de dança. Testagem: A proposta é validada por meio de uma análise Heurística, podendo ser discutida posteriormente por profissionais e especialistas da área de dança e DE.

A pesquisa adota uma abordagem multidisciplinar, integrando conhecimentos e conceitos das áreas de DE, dança, gestão de projetos, psicologia laboral, entre outras. Isso garante uma análise abrangente e holística do papel do designer estratégico em projetos de dança, considerando aspectos técnicos, culturais, sociais e organizacionais.

3.1. Seleção do objeto

A seleção da Companhia que foi usada como modelo se deu a partir de critérios de inclusão e exclusão. Como critério de inclusão definiu-se que deveria possuir um projeto cultural cujos documentos fossem de acesso aberto, e que a atuação principal deveria estar na cidade de Uberlândia, MG, para garantir que o

contexto da proposta fosse mais familiar aos pesquisadores. Este projeto cultural deveria ter passado por um processo confiável de curadoria (aprovação em edital de fomento), e que deveria em seu escopo propor experiências inovadoras por meio da dança. Como critério de exclusão definimos que o grupo fosse independente, com no máximo 20 integrantes, e que o projeto documentado tenha sido identificado como projeto de pequeno porte. Selecionamos o grupo Provisório Corpo Grupo de Dança, a partir da proposta **Dispositivo Coreográfico**³, um projeto que propôs atividades de residência artística em dança contemporânea para jovens de diversos bairros da cidade de Uberlândia, MG.

O Provisório Corpo Grupo de Dança está vinculado ao Curso de Dança da UFU, na forma de projeto de extensão, e promoveu oficinas em 2018 que buscaram despertar o interesse por ações pedagógicas para promover práticas de dança contemporânea. As atividades incluíam pessoas de diferentes idades que aprenderam a coreografia e participaram de apresentações. Em 2023, o grupo criou um núcleo pedagógico para oferecer oficinas e residências para públicos diversos.

O trabalho **Dispositivo Coreográfico** foi estreado em 2018 e reapresentado em 2019, com apoio do Fundo Municipal de Cultura e a realização de oficinas nas escolas locais. Segundo o projeto, o trabalho é uma pesquisa artística que explora o conceito filosófico do termo dispositivo, inspirado nas obras de Michel Foucault e Giorgio Agamben, e sua aplicação no desenvolvimento da dança. O espetáculo cria uma estrutura coreográfica que, ao mesmo tempo, respeita e subverte as regras do dispositivo, permitindo improvisações que refletem sobre as formas de conformação disciplinar dos sujeitos e suas possibilidades de individuação.

O **Dispositivo Coreográfico** propõe uma estrutura simples na movimentação, mas complexa no raciocínio rítmico e lógico, permitindo o trabalho coletivo de percepção, coordenação motora e consciência rítmica. Durante a composição individual, os participantes exploram suas singularidades e colaboram

³ Proposta aprovada e contemplada pelo EDITAL SMCT N° 013, DO 2023, DO PROGRAMA MUNICIPAL DE INCENTIVO À CULTURA – EXERCÍCIO DE 2024.

na criação de uma coreografia. Na improvisação, têm a oportunidade de trabalhar a composição em tempo real, equilibrando ações individuais com o grupo. As ações do grupo visaram desenvolver habilidades cognitivas, expressivas e relacionais por meio da dança e oferecem aos jovens a oportunidade de se apresentarem em público, incentivando experimentações e trocas tanto para os performers quanto para o público.

3.2. Técnicas de Análise

Para análise do trabalho escolhido, coletamos os documentos que foram submetidos ao processo de seleção de propostas do PMIC⁴. O processo parte da contextualização do problema de pesquisa: Como garantir a manutenção da companhia e dos resultados das ações do grupo?. A partir disso preparamos uma pesquisa contextual que consiste na investigação sobre tecnologias disponíveis, pesquisa de mercado e levantamento de similares.

Posteriormente esses dados são observados e acrescidos de eventuais informações relevantes que não surgiram das pesquisas. Os dados do projeto cultural foram submetidos ao software IRAMUTEQ⁵ com as funções de análise de similitude e nuvem de palavras. O software IRAMUTEQ é uma ferramenta para o tratamento de dados qualitativos capaz de realizar análises estatísticas avançadas em textos. Ele utiliza técnicas de análise de conteúdo textual para extrair informações relevantes e identificar padrões nos dados coletados. A análise de similitude exibe de forma gráfica a correspondência de termos para identificar relações entre palavras e categorias, permitindo uma compreensão mais profunda

⁴ O PMIC (Fundo Municipal de Incentivo à Cultura) de Uberlândia é um programa criado pela Prefeitura Municipal de Uberlândia para apoiar e financiar projetos culturais na cidade. Ele oferece recursos financeiros para iniciativas nas áreas de música, teatro, dança, artes visuais, literatura, cinema, entre outras, com o objetivo de promover a diversidade cultural, o acesso à cultura e o desenvolvimento artístico local. Os projetos selecionados por meio do PMIC contribuem para a ampliação das atividades culturais e para o fortalecimento do setor artístico e cultural da cidade.

⁵ Apesar da precisão da informação, o software pode se mostrar desafiador para usuários com pouco conhecimento no tratamento de dados. Sugere-se nestes casos que se busque por alguma dentre as muitas ferramentas disponíveis na internet que oferecem serviço similar de nuvem de palavras ou outras formas de exibição gráfica de conteúdo, e que podem ajudar na observação das palavras chaves.

das relações semânticas nos dados. Isso é útil para entender como certos conceitos ou temas estão associados entre si nas obras analisadas. A nuvem de Palavras representa visualmente as palavras mais frequentes nos textos, dando uma visão instantânea dos termos mais presentes na proposta. Para a geração das imagens foram utilizados apenas substantivos e verbos. As imagens geradas pelo software são úteis para uma análise primária do desenho da proposta, apresentando os diferentes termos utilizados na descrição do projeto. Além disso, a nuvem de palavras mostra quais são os termos mais relevantes.

A observação das palavras distribuídas no espaço em proporções de recorrência, e correlacionadas nos permite criar novas interpretações e consequentemente novas conexões para as etapas seguintes. A terceira etapa é a etapa de análise e interpretação de dados. O cruzamento desta análise dos termos juntamente a pesquisa sobre Dança e Mercado (Tópico 2.1.1), a Estrutura Organizacional da Dança (Tópico 2.1.2) e Dança e Tecnologia (Tópico 2.1.3) fundamentaram o Briefing que é o ponto de partida que culmina no delineamento de conceitos síntese. Para ser coerente com a hipótese da pesquisa, elaboramos o que chamamos de Problema Simulado, relacionado a escassez de recursos apontada na revisão bibliográfica. Porém não é possível afirmar que a proposição representa os interesses deste grupo por meio apenas de análise documental, estando a proposição sustentada por um caso real em uma realidade simulada.

A partir do briefing é construído um protótipo para atestar a aplicabilidade do DE. Um protótipo é uma representação inicial ou modelo de um produto, sistema ou serviço, utilizado para testar conceitos, funcionalidades e viabilidade antes da produção final. O protótipo pode ser uma versão simplificada que permite a avaliação de requisitos e ajustes iterativos com base no feedback de usuários e desenvolvedores (Pressman, 2011). Prototipagem é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento iterativo, reduzindo custos e riscos ao possibilitar a identificação precoce de problemas. (Preece, Rogers e Sharp, 2013).

Geramos por fim uma lista de heurísticas que validam os procedimentos de DE para garantir sua aplicabilidade por membros de pequenas companhias. A

análise heurística se apresenta como um método de avaliação da usabilidade de um sistema, no qual especialistas examinam uma interface com base em princípios pré definidos, conhecidos como heurísticas, para identificar possíveis problemas de usabilidade. Esse método, amplamente utilizado no design de interfaces, foi formalizado por Jakob Nielsen, que propôs um conjunto de dez heurísticas, como a visibilidade do status do sistema e a consistência dos padrões, para orientar a avaliação (NIELSEN, 1990) e é considerada uma abordagem eficiente e de baixo custo para detectar falhas no design antes da implementação final do sistema. O protótipo foi analisado a partir de cada uma das seguintes questões de usabilidade: O procedimento pode ser realizado por não especialistas?; O procedimento considera o know how dos envolvidos?; As informações solicitadas para o desenvolvimento dos cenários estão claras?; O processo é objetivo e eficiente?; Os registros são adequados para averiguação, manutenção e replicação das ações?; O procedimento permite alterações ao longo do seu desenvolvimento?.

Em um contexto ideal todo processo de análise deve ser executado em grupo, com o máximo de envolvidos possível. O atendimento às necessidades específicas da companhia a partir do relato de seus participantes demandaria recursos que inviabilizaram a execução do presente trabalho em completude. Assim apresentamos como modelo da proposição, um protótipo baseado em documentos de acesso público como alternativa ao trabalho colaborativo. O produto gerado apresentado como resultado do design estratégico, portanto, não tem pretensão de atender a uma necessidade real, porém, o processo deu origem a um protótipo que serve como norteador para criação de cenários aplicáveis por esta ou outras companhias.

4. Estudo de Caso

4.1. Compreensão dos sujeitos

Apresentamos aqui, a partir dos conceitos de design e mercado da arte, uma reflexão em torno de como, no campo das artes cênicas, se relacionam as partes interessadas dentro de um processo de design.

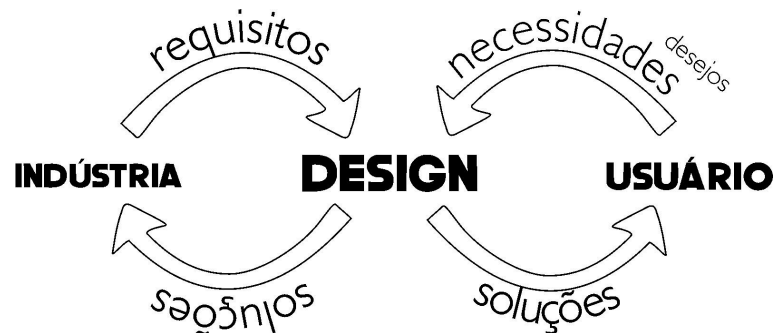
Todos os termos utilizados pelo designer dão conta do indivíduo considerando sua singularidade, para gerar um resultado generalizante. O público (consumidor nas artes), por sua vez, já contém em si o princípio da generalidade. O termo espectador por sua vez traz uma proposta de individualidade que contrapõem os pressupostos da generalidade.

Novos projetos de produto no mercado de design se iniciam em geral de solicitações de financiadores, que tem como foco principal despertar o desejo do consumidor/usuário, de quem são extraídos os requisitos, sejam tangíveis ou intangíveis. No campo das artes há um novo agente a ser considerado que é o próprio artista. A obra muitas vezes nasce das necessidade de expressão do artista, sendo o único resultado esperado a reação do público, se há. Existem ainda obras encomendadas e produtoras que compõe o que chamamos de mercado das artes, e que devolvem o foco para o público, mas ainda que haja uma expectativa de retorno material, o artista se mantém como um agente que estrutura o produto a partir de seu próprio olhar.

Enquanto indústria e serviços fornecem para o designer seus requisitos técnicos e mercadológicos, o artista pode trazer seus desejos quanto a receptividade da obra. Quais seriam os fatores funcionais que garantem que o público seja capaz de aproveitar ao máximo o conteúdo que o artista pretende apresentar? O mercado cultural por sua vez apresenta recursos que não lhe são próprios, mas que deverão compor as obras a serem oferecidas para o público. Estes recursos podem ser humanos, financeiros ou materiais, mas se diferem dos requisitos da indústria por não fundamentar sua própria existência, e ter seu produto resguardado pelos direitos autorais que garantem originalidade.

Trataremos a partir de agora de configurações que podem ser identificadas nas relações entre os atores que se situam nas duas extremidades do produto. O usuário, por exemplo, alimenta o trabalho do designer com suas necessidades e desejos (que podem ser considerados uma categoria entre as necessidades), que gera soluções e as apresentam à indústria, que por sua vez impõe seus requisitos, para que a solução chegue novamente ao usuário (Figura 4).

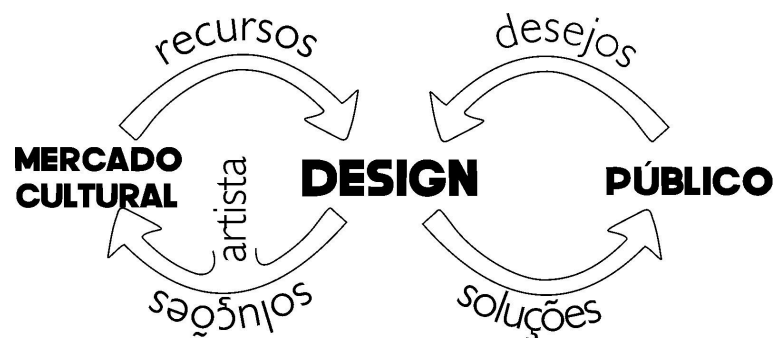
Figura 4. Esquema de relação indústria-usuário



Fonte: elaborada pela autora

O mercado cultural atua com finalidade comercial em função dos desejos do público (ou financiador), que surgem do contexto cultural, político e social, acompanhando os movimentos históricos e novos recursos tecnológicos. O designer está apto a traduzir esses desejos e gerar soluções que passam pelo trabalho do artista para gerar soluções para o mercado. As produtoras, por sua vez, apresentam os recursos disponíveis para que o público seja atendido de forma viável (Figura 5). Neste caso o Mercado age como disparador do processo.

Figura 5. Esquema de relação Mercado cultural - Público

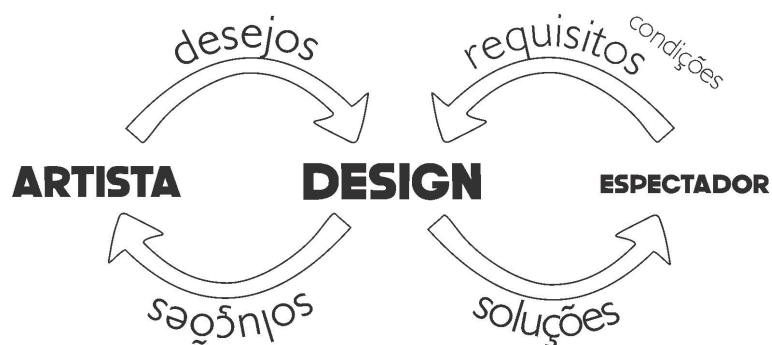


Fonte: elaborada pela autora

Quando a produção é iniciativa do artista, disparador do processo, o espectador apresenta requisitos e condições para usufruir da obra, que são atendidos de forma generalizada por meio dos espaços destinados à apresentação de espetáculos, como os teatros e arenas, mas não se restringindo a estes. Os artistas criam suas obras a partir desses ambientes pré estabelecidos, porém nem

sempre vêm seus desejos serem integralmente contemplados pelo contexto. O design pode oferecer novas possibilidades de configuração do ambiente ou mesmo outras estratégias de disseminação e visibilidade das obras, sendo grande aliado do artista no atendimento de suas expectativas (Figura 6).

Figura 6. Esquema de relação artista - público



Fonte: elaborada pela autora

4.2. Prototipagem

Este protótipo será norteado por dimensões ou categorias resultantes da teoria de design estratégico (DE). O processo de inicia pela pergunta: Como garantir a manutenção da companhia e dos resultados das ações do grupo?

As informações foram coletadas no corpo do projeto Dispositivo Coreográfico e em páginas de redes sociais, materiais disponíveis na internet.

4.2.1. Escopo do projeto

O projeto inicia-se com um reconhecimento do problema, e a produção do *Briefing* (Quadro 2)

Quadro 2 - Informações iniciais do projeto de cenário - *Briefing*

BRIEFING
Companhia: Provisório Corpo Grupo de Dança
Sobre o Projeto: O Provisório Corpo Grupo de Dança foi criado em 2017 como um projeto de extensão do Curso de Dança da UFU. Desde então, o grupo investiga o trabalho Dispositivo Coreográfico, estreado em 2018 e reapresentado em 2019 no Teatro Municipal de Uberlândia, com apoio do Fundo Municipal de Cultura-PMIC/2018. Além das apresentações, o grupo realizou oficinas em escolas, despertando o interesse por ações pedagógicas voltadas à dança contemporânea. Em 2023, essa experiência levou à criação de um núcleo pedagógico para oferecer oficinas e residências a diversos públicos. A companhia compreende a dança como produtora de conhecimento, integrando corpo e mente por meio do saber-fazer. Em suas residências atuam para estimular a percepção, a coordenação motora, a consciência rítmica coletiva, desenvolvimento cognitivo, expressivo e relacional por meio do aprofundamento na dança.
Objetivo principal: Promover a experimentação corporal aliada à reflexão filosófica, democratizando o acesso à dança contemporânea e apresentando-a como uma possibilidade profissional de forma economicamente viável.
Problema ou necessidade simulada: Escassez de recursos, e dificuldade de manutenção dos resultados do projeto.
Público-alvo: público geral com pouco acesso a dança contemporânea
Equipe disponível: 12 dançarinos total, 1 produtora, 1 diretor artístico
Parceiros: Universidade Federal de Uberlândia

Referências e inspirações:

Produções anteriores:

O *Dispositivo Coreográfico* é uma pesquisa artística que aplica o conceito filosófico de "dispositivo", inspirado em Foucault e Agamben, à dança. Criado em 2017 pelo Provisório Corpo Grupo de Dança (UFU), o espetáculo equilibra estrutura e improvisação, refletindo sobre disciplina e individuação. Combinando simplicidade na movimentação e complexidade rítmica, a proposta estimula percepção coletiva, coordenação e criatividade, promovendo experiências performáticas e desenvolvimento expressivo para diferentes públicos. Oficinas são realizadas desde 2018 impulsionando a criação de um núcleo pedagógico em 2023, ampliando o alcance do projeto.

← Publicações



provisoriorcorpo
Teatro Municipal de Uberlândia



Curtido por mariamars.br e outras pessoas

provisoriorcorpo É hoje 🗨️ Hoje vai ter Provisório
Corpo na Mostra Profissional do Festival d... mais

23 de julho de 2024 • Ver tradução



Similares:

Grupo Corpo: fundado em 1975 em Belo Horizonte, começou como um projeto experimental e se tornou uma das mais renomadas companhias de dança contemporânea do país, com apresentações pelo mundo.

Quasar Cia de Dança: criada em 1988 em Goiânia, conquistou prestígio com sua abordagem inovadora e identidade coreográfica singular.

Cia de Dança Deborah Colker: fundada em 1994 no Rio de Janeiro, destacou-se pela fusão entre dança, teatro e artes visuais, chegando até a coreografar espetáculos para o Cirque du Soleil.

O Blue Man Group foi fundado em 1987, em Nova York, por três amigos com a ideia de criar uma experiência teatral experimental. Caracterizados por seus trajes pretos, cabeças completamente pintadas de azul e expressões enigmáticas, os integrantes do grupo utilizam percussão com objetos inusitados, como tubos de PVC, além de efeitos visuais impressionantes e interação com a plateia. O primeiro grande sucesso veio nos anos 90, com apresentações Off-Broadway que rapidamente se tornaram fenômeno global. O Blue Man Group já participou de várias campanhas publicitárias, mas uma das mais icônicas foi para a **Intel**, nos anos 2000.

O espetáculo Korvatunturi, apresentado em Gramado, Rio Grande do Sul, é produzido pela D'Arte Multiarte, uma companhia especializada em teatro musical, dança e circo. Ele estreou em 2012 e se tornou um dos shows natalinos mais tradicionais da região. O show recebeu por 5 vezes o Certificado de Excelência do TripAdvisor, e já foi visto por milhares de espectadores.

Requisitos:

Fundamentais:

Promover estabilidade.
Manter o trabalho autoral
Envolvimento com a sociedade

Desejáveis:

Financiamento para pesquisas do grupo
Troca com outros grupos de pesquisa
Produção de materiais comercializáveis

Fonte: elaborada pela autora

4.2.2. Conceitos Principais:

A análise dos dados acessados pelo documento nos permitiu destacar conceitos que definem o perfil e os objetivos principais da companhia. A imagem abaixo apresenta as análises do software Iramuteq (Figura 7). Em seguida apresenta-se uma lista dos conceitos considerados relevantes para o desenvolvimento da proposta.

Figura 7. Análise Iramuteq



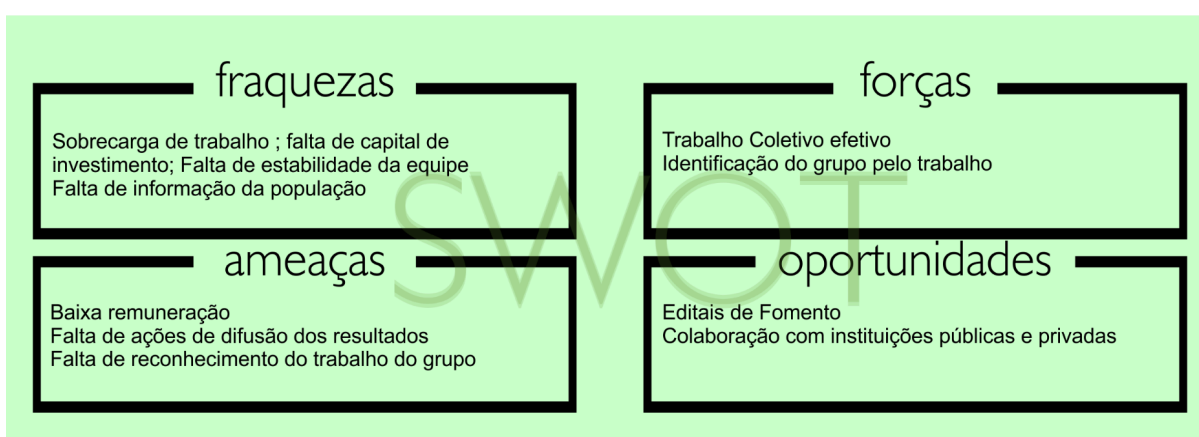
Fonte: elaborada pela autora

- Ações performáticas
- Difusão da arte contemporânea
- Manutenção do trabalho
- Trabalho coletivo
- Ação conjunta com população
- Parceria com instituições públicas
- Valorização da arte
- Estabilidade da equipe
- Sobrecarga profissional

4.2.3. Análise Swot

A análise Swot foi desenvolvida de maneira simulada, com base na situação generalizada das pequenas companhias de dança no Brasil, embasados pela pesquisa bibliográfica, uma vez que a pesquisa não previu o acesso direto aos membros da companhia (Figura 8).

Figura 8. Análise Swot

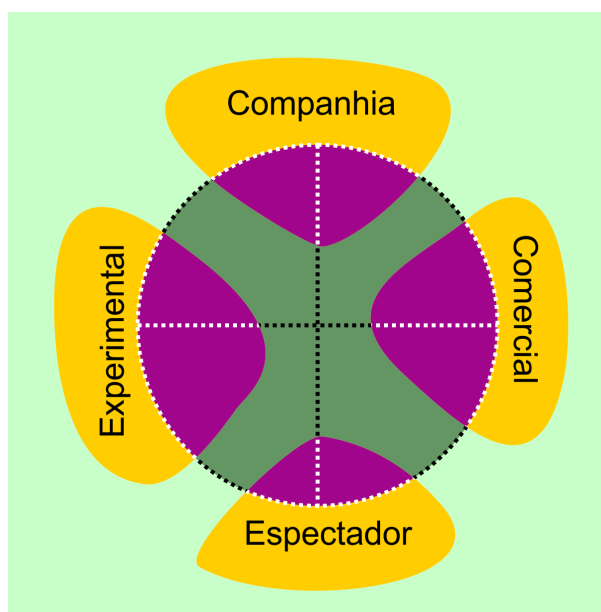


Fonte: elaborada pela autora

4.2.4. Gráfico de polaridades

Quando falamos em manutenção e estabilidade, podemos falar de ativos tangíveis (bens físicos, concretos e mensuráveis) e intangíveis (reputação, ideias ou confiabilidade). Ambos são necessários para garantir a ascensão da companhia. Esses conceitos foram utilizados no eixo X, onde encontramos dois caminhos possíveis para desenvolvimento da proposta, sendo de um lado uma proposta experimental, em que os resultados intangíveis são prioridade, e do outro a proposta comercial, em que se busca prioritariamente por tangíveis. No eixo Y consideramos os disparadores, ou seja, de onde surge a necessidade a ser atendida pelo projeto, onde se encontra a base da proposta de trabalho, estando a companhia com seus questionamentos conceituais em uma das extremidades, e o espectador/público representando seus desejos na outra extremidade (Figura 9).

Figura 9. Gráfico de Polaridades



Fonte: elaborada pela autora

4.2.5. Cenários

Definição de objetivos específicos:

A partir das análises foi possível determinar objetivos específicos para o projeto. A proposta deve contribuir para a disseminação da dança contemporânea, que é um dos principais pilares da formação do grupo Provisório Corpo. Por meio das ações o público deve compreender os benefícios de se experimentar ou de simplesmente contemplar a dança contemporânea, criando assim um público crítico e permanente.

a) Garantir a preservação dos resultados do trabalho

As ações do grupo devem gerar produtos que possam ser divulgados e transmitidos verbal ou visualmente e que possam ocasionalmente gerar renda. É importante que os resultados não sejam etéreos de forma que os investimentos bem o máximo de retorno possível

b) Garantir a Segurança financeira do grupo

É importante que o cenário proposto ofereça caminhos para o suporte financeiro do grupo e sua manutenção a médio e longo prazo, de maneira que o planejamento seja constante e possa contar a cada passo com melhores condições.

c) Fomentar a atuação profissional na dança

Outro pilar fundamental na constituição do grupo é a profissionalização da dança contemporânea, a qual deve ser considerada de forma imprescindível durante o desenvolvimento da proposta do cenário. Neste tópico devemos considerar toda a rede produtiva que compõe uma produção em dança.

d) Envolver o público nas atividades

O grupo tem como objetivo aproximar o público geral da concepção de arte de dança contemporânea. É importante que as ações busquem um amplo alcance, chegando aos lugares mais restritos possível.

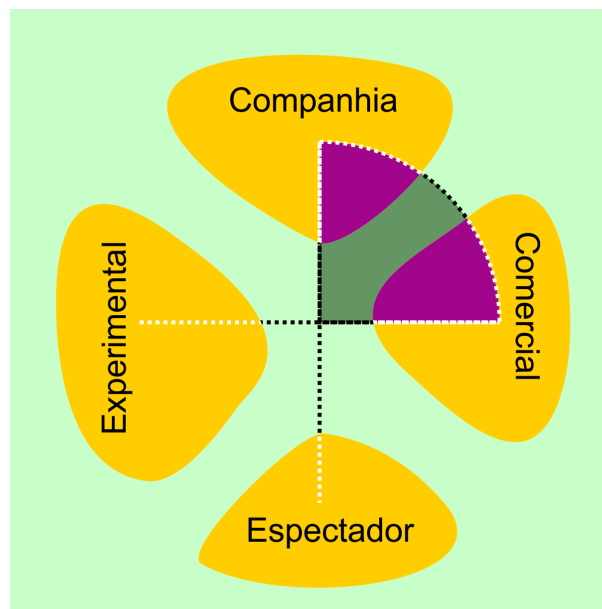
e) Obter resultados mensuráveis

Por se tratar de pequenas companhias, quanto mais fáceis de mensurar os resultados, melhor o desempenho do planejamento ao longo do tempo, uma vez que não se pode contar com grandes empresas de análise estatística ou de avaliação de ativos intangíveis.

O objetivo é criar um cenário considerando o posicionamento da companhia no mercado cultural. Não nos interessa neste momento definir produtos ou linhas estéticas que poderiam ser adotadas pelas companhias em cada contexto. Sendo assim, não trataremos de quais são os produtos do trabalho criativo da companhia, mas sim de quais resultados poderiam ser alcançados pelas estratégias impressas em suas ações.

O primeiro cenário (Figura 10) é desenvolvido a partir do Quadrante comercial x companhia, em que os interesses da companhia são disparadores do projeto e seu objetivo imediato está na aquisição de ativos tangíveis.

Figura 10. Quadrante 1 - Comercial x Companhia



Fonte: elaborada pela autora

C1: Provisório pelo país

O grupo Provisório Corpo é um grupo jovem que está em turnê com seu espetáculo autoral de dança contemporânea. Após um ano de desenvolvimento, seu espetáculo está percorrendo as principais capitais do país, proporcionando para o público uma experiência única de contemplação e interatividade com temática atual e disruptiva. A companhia é composta por dançarinos, figurinista, cenógrafo, técnico audiovisual e diretor geral e produtor, sendo que alguns membros exercem dupla função. O grupo circula por via terrestre levando consigo as materialidades que compõem o espetáculo. O trabalho tem apoio da lei de incentivo federal, e gera rendimentos a partir da venda de ingressos e materiais personalizados. Além disso, há oferta de oficinas de dança pagos nas cidades por onde o espetáculo passa.

Análise do cenário:

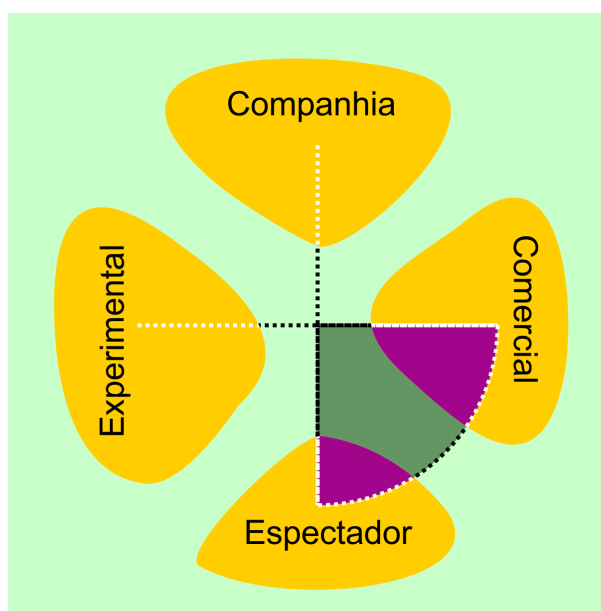
Em um cenário comercial, os interesses do grupo estariam voltados para a comercialização do serviço ou produto gerados a partir das ideias do próprio grupo. Nesse contexto, devido à ausência de uma demanda externa inicial, o trabalho começaria com o processo de criação, o que exigiria tempo e investimentos por parte do grupo, sendo que tais investimentos não necessariamente gerariam retorno imediato. Além disso, isso poderia resultar em sobrecarga profissional, uma vez que, inicialmente, não haveria condições para formar uma equipe grande e especializada. Portanto, as fraquezas do grupo não seriam totalmente supridas nesse cenário.

Outro ponto relevante é que não haveria garantia de remuneração adequada, nem a certeza de uma difusão eficaz dos resultados. A falta de reconhecimento e familiaridade do público com a equipe representaria uma ameaça significativa, uma vez que as propostas não atenderiam a uma demanda específica vinda do público. Assim, talvez não haja confiabilidade suficiente para que o público se sinta motivado a investir na proposta. Inicialmente, o financiamento dependerá do investimento próprio do grupo ou de leis de incentivo. Por outro lado, forças como a identificação com o trabalho desenvolvido, o envolvimento com a produção e o trabalho coletivo seriam reforçadas, gerando um maior sentimento de pertencimento e satisfação entre os membros do grupo.

Dentro desse cenário, o grupo poderia buscar oportunidades em editais de fomento, bem como estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas. No entanto, o viés mercadológico exigiria um planejamento estratégico minucioso, de modo a evitar o esgotamento dos recursos adquiridos por meio dessas parcerias, sem que se consiga gerar novos recursos financeiros ou rendimentos sustentáveis.

O segundo cenário (Figura 11) proposto parte do Quadrante Espectador x Comercial, em que o espectador é o disparador da proposta que tem como alvo os ativos tangíveis.

Figura 11. Quadrante 2 - Espectador x Comercial



Fonte: elaborada pela autora

C2: Provisório na Mídia

O grupo Provisório corpo, após ver seu seu trabalho em evidência e devido sua excelente reputação atua diretamente para uma grande marca, aparecendo em campanhas publicitárias e fazendo exposições em eventos corporativos. Sua produção artística está condicionada aos direcionamentos do marketing, e restrita às condições aceitas pelo público alvo da empresa. A equipe principal é composta por

dançarinos, um diretor geral e um produtor, que trabalham exclusivamente para o projeto, e assumem apenas a função para qual é destinado, tendo acesso a figurinistas, maquiadores, coreógrafos e produtores audiovisuais externos. Para alguns trabalhos são contratados artistas freelancer, que são preparados pelo diretor para atuações pontuais. A empresa tem um contrato de 2 anos com a companhia, que precisa fazer viagens para cumprir a agenda estabelecida.

Análise do cenário

No cenário espectador e comercial, o espectador é consultado em seus objetivos e interesses, e o produto ou serviço gerado busca atender a essas demandas com uma perspectiva comercial, levando em consideração o andamento de recursos. Contudo, nesse contexto, o fator da arte conceitual ou contemporânea pode ser impactado, pois nem sempre o público está atualizado em relação às novas tecnologias, técnicas ou pensamentos da arte contemporânea. Nesse sentido, as ações podem se tornar repetitivas, superficiais e contribuir de forma limitada para a disseminação da arte, que é um dos principais objetivos do grupo dentro desse cenário.

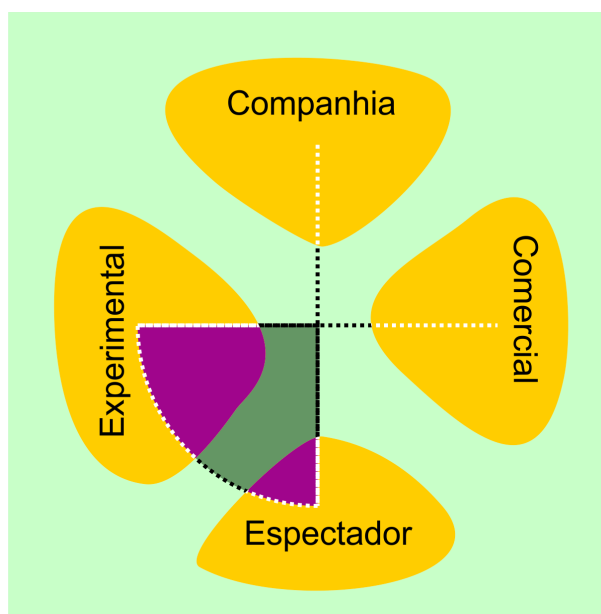
Fraquezas como sobrecarga de trabalho, falta de capital de investimento e instabilidade da equipe podem ser mitigadas. No entanto, a falta de informação do público em relação às propostas artísticas apresentadas pelo grupo permanece, o que pode dificultar a compreensão e valorização das propostas. A falta de conhecimento do espectador surge como um impeditivo, uma vez que para o público consumidor o produto está intrinsecamente ligado aos artistas. Além disso, existe um contraponto relacionado a uma das forças do grupo, que é a identificação com o trabalho em desenvolvimento.

O lucro deve ser direcionado para a difusão dos resultados e planejamento da fase seguinte, após encerramento de contrato, e há expectativa de melhor remuneração para os envolvidos. Este cenário depende da colaboração com instituições privadas, uma vez que existe o caráter comercial envolvido, além da possibilidade de capitalização da arte. A equipe principal deve contar, além dos

dançarinos, com um diretor geral e um produtor. Este produtor deve focar na venda de projetos para instituições privadas.

O terceiro cenário (Figura 12) é criado a partir do quadrante experimental x expectador, em que o espectador é o disparador da proposta, que tem como objetivo primeiro a geração de um trabalho autoral como ativo intangível.

Figura 12. Quadrante 3 - Espectador x Experimental



Fonte: elaborada pela autora

C3: Provisório Provisório

O período do final de ano é marcado por férias, movimento de turistas, e busca por opções de lazer. Jornais televisivos, influenciadores e catálogos culturais apontam para as ações de dança contemporânea do grupo Provisório Corpo como imperdíveis nesta época. O grupo apresenta um trabalho, inovador e impressionante, ancorado nas festividades de final de ano, abordando o tema de renovação de uma maneira inusitada, trazendo o público para interagir com os dançarinos e provocando importantes reflexões. O trabalho é composto por ações que vão desde residências, até apresentações em praça aberta, aproximando a linguagem da dança contemporânea e a vida cotidiana. Convites esporádicos são feitos para apresentação em convenções empresariais, e shoppings. O grupo é

reconhecido especialmente pelo seu espetáculo anual, produzido de maneira 100% original a partir da colaboração de todo o grupo. O grupo é multidisciplinar, composto por dançarinos, artistas visuais, músicos, além de um diretor geral e um produtor. Os integrantes do grupo mudam ao longo do tempo. O trabalho de criação acontece de janeiro a setembro, e a (curta) temporada dura de outubro a dezembro. As ações são implementadas na região de Uberlândia sendo reconhecidas como uma atração turística na região para o período de festas. O grupo recebe verba de lei de incentivo, além de recebimentos provenientes das ações para empresas privadas. No último ano, o grupo recebeu a proposta de venda de seu espetáculo para uma produtora que deseja fazer uma adaptação audiovisual para streaming.

Análise de cenário

No cenário experimental x espectador, o espectador é o disparador, e o objetivo do grupo é desenvolver uma obra inovadora, de maneira a gerar reflexões no espectador sobre o tema. A sobrecarga de trabalho, nesse contexto, não se configura como um impeditivo significativo, uma vez que a experimentação não impõe exigências procedimentais rígidas. A ausência de investimento externo não inviabiliza o projeto, mas pode torná-lo mais extenso ou oneroso, dado que não há garantias de manutenção da equipe ou de recursos necessários ao desenvolvimento da obra. A falta de estabilidade da equipe, por sua vez, pode ser contornada, uma vez que não há um modelo fechado de resultados nem são necessários compromissos contratuais envolvendo os membros do projeto.

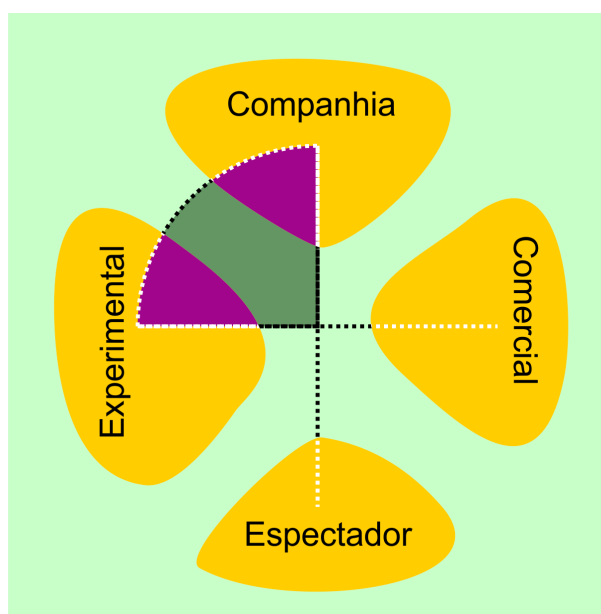
A falta de informação do público sobre o grupo não representa um obstáculo intransponível, pois este aspecto pode ser superado pelos próprios resultados obtidos ao longo do desenvolvimento da obra. No entanto, a baixa remuneração representa uma ameaça à viabilização do cenário, pois, na ausência de um agente externo no controle dos requisitos propostos, outras necessidades essenciais dos membros da equipe podem se sobrepor às atividades do projeto. A ausência de ações para a difusão dos resultados comprometeria a manutenção e o sucesso do produto final, tornando todo o processo ineficaz. Em um produto experimental, o processo é parte integrante e fundamental da obra, sendo essencial para o seu valor e reconhecimento.

A identificação do grupo com o trabalho permanece presente, e o trabalho coletivo pode ser potencializado pela interferência do próprio espectador, cuja interação serve como base para as premissas do projeto. Este tipo de projeto poderia ser viabilizado por meio de editais públicos de fomento, assim como por ferramentas de financiamento coletivo, dado que o interesse parte do próprio espectador. No entanto, para que esse modelo seja bem-sucedido, é importante investir na reputação do grupo garantindo seu reconhecimento pelo público, de forma que contribua para atrair o apoio da iniciativa privada para o projeto.

Os produtos gerados neste cenários se configuram especialmente em espetáculos, que mudam a cada ano formando um portfólio, e podendo ser resgatados e reconfigurados de tempos em tempos.

O quarto cenário (Figura 13) foi desenvolvido a partir do quadrante companhia experimental, neste cenário o disparador é a própria companhia e o trabalho tem um caráter experimental com vista à construção de ativos intangíveis.

Figura 13. Quadrante 4 - Companhia x Experimental



Fonte: elaborada pela autora

C4: Coletivo Provisório

O Provisório Corpo grupo de dança, é um coletivo experimental de dança contemporânea que com sede na cidade de Uberlândia, que atua em parceria com diversas instituições de ensino. Durante o ano promove residências artísticas, instalações em espaços abertos, ações formativas em espaços como o Sesc, universidades e centros de cultura. O grupo participa ainda de congressos e festivais em outros países. O reconhecimento do grupo se deve a amplitude de alcance de seus produtos, distribuídos pelos meios eletrônicos. Entre os produtos do grupo estão vídeos dança, documentários, livros-dança, espetáculos virtuais e fóruns de discussão. Além de leis de incentivo, o grupo tem suporte de agências de fomento internacionais, e patrocínio de empresas locais. Os membros do grupo fazem viagens para disseminar as ações do grupo, para treinamentos como participantes ou facilitadores. As agências de fomento garantem bolsas para alguns dos participantes, as ações para organizações de cultura geram remunerações, e alguns participantes dependem de recursos próprios. Existe um trabalho constante de busca por fontes de financiamento, que visa garantir principalmente a manutenção dos resultados do grupo.

Análise do cenário

O cenário do grupo experimental é caracterizado pela valorização da arte e pelo trabalho coletivo. A iniciativa do projeto, nesse caso, parte do próprio grupo, e não há um objetivo claro de remuneração. O foco do grupo está em alcançar ativos intangíveis, como o fortalecimento do perfil do coletivo ou a obtenção de status e premiações. Em termos de estratégia mercadológica, esse tipo de trabalho pode servir como um modelo para futuros empreendimentos do grupo, funcionando como a principal obra do portfólio, com o intuito de que outros pequenos projetos sustentem o coletivo. No entanto, fraquezas como sobrecarga de trabalho, falta de capital de investimento e instabilidade na equipe podem comprometer a viabilidade desse cenário.

A falta de conhecimento do público sobre o grupo não se torna uma questão tão relevante, pois um trabalho experimental pode ser direcionado a um nicho

específico ou não ter a intenção de ser apreciado imediatamente após seu lançamento, podendo ter seu valor reconhecido posteriormente ou por críticos especializados. Contudo, ameaças como a baixa remuneração podem inviabilizar o desenvolvimento do trabalho ou prejudicar seu andamento, uma vez que os membros do grupo podem ser forçados a assumir outros trabalhos para atender demandas pessoais. É importante definir um ponto de ancoragem, como um programa governamental, ou institucional que abrace o projeto para impedir a dispersão dos membros. Forças como o trabalho coletivo e a identificação do grupo com o trabalho desenvolvido são pontos positivos que favorecem o progresso da proposta. Essa proposta poderia ser viabilizada por editais de fomento, que têm como função principal a difusão de conhecimento e a promoção de trabalhos artísticos inovadores. Estes editais representam uma oportunidade para o grupo obter o apoio necessário, garantindo a sustentabilidade do projeto e sua continuidade, mesmo diante das limitações financeiras e estruturais.

Avaliação de propostas:

Para escolha da melhor proposta atribuímos pontuação de 0 a 5 para cada um dos objetivos específicos, significando 5 muito verdadeiro, e 0 completamente falso, conforme exposto no Quadro 3. Nesta pesquisa daremos peso igual para cada um dos requisitos elencados porém, a depender do perfil do grupo, podem ser atribuídos pesos diferentes para cada, criando uma hierarquia.

Quadro 3. Avaliação de Propostas de cenário

Cenários	C1	C2	C3	C4
a) Disseminação da dança contemporânea	4	2	4	3
b) Garantir a preservação dos resultados do trabalho	3	3	4	5
c) Garantir a Segurança financeira do grupo	2	4	3	2
d) Fomentar a atuação profissional na dança	3	5	3	1
e) Envolver o público nas atividades	2	0	4	5
f) Obter resultados mensuráveis	5	5	2	0
Resultado	19	19	20	16

fonte: elaborado pela autora

4.2.6. Definição de Estratégias:

Provisório Provisório

Este nome foi dado porque as ações com a comunidade se concentrariam em um período específico do ano. Durante o resto do ano o trabalho acontece na preparação das atividades.

Estratégias para a Disseminação da Dança Contemporânea

Um dos principais aspectos na disseminação da dança contemporânea reside na amplitude das ações, as quais podem ser realizadas em espaços públicos, como praças e escolas, permitindo o acesso de indivíduos de diferentes faixas etárias e perfis socioeconômicos. No entanto, um dos desafios enfrentados é a continuidade dessa disseminação ao longo do ano, mesmo durante os períodos de preparação do grupo. Uma estratégia eficaz seria a manutenção de conteúdos online por meio de plataformas digitais e redes sociais, possibilitando a perpetuação das discussões geradas pelo trabalho desenvolvido, bem como a divulgação das diferentes etapas do processo criativo. Ademais, a realização de oficinas e palestras nos períodos de menor atividade cênica pode contribuir para a continuidade do engajamento do público. Um exemplo bem-sucedido de uso das redes sociais para a manutenção da relação entre a obra e o público é o trabalho realizado pelo Cirque du Soleil, que compartilha aspectos da produção, como maquiagem, figurinos, treinamentos e bastidores.

Preservação dos Resultados do Trabalho

Para garantir a preservação dos resultados obtidos ao longo do ano, uma estratégia recomendável é a produção de materiais audiovisuais, que podem ser disponibilizados em plataformas como o YouTube. Paralelamente, é fundamental incentivar a elaboração de materiais bibliográficos que documentem os processos de criação e as histórias por trás das iniciativas promovidas pelo grupo de dança contemporânea. Além disso, a capacitação de professores e agentes culturais pode fomentar a inclusão de atividades inspiradas na dança contemporânea em práticas pedagógicas e comunitárias.

Sustentação Financeira do Grupo

A sustentabilidade financeira do grupo pode ser assegurada por meio de parcerias com instituições que investem em cultura. Outra alternativa viável é a consolidação de uma identidade visual forte, associada à criação de produtos comercializáveis, como souvenirs, vestuário e materiais didáticos, ampliando as fontes de receita. Para tanto, é essencial estabelecer colaborações com fornecedores e designar um membro do grupo para gerenciar os acordos comerciais.

Fomento à Atuação Profissional na Dança

Para fortalecer a atuação profissional no grupo, é essencial definir claramente as funções de cada integrante, garantindo que as atribuições sejam respeitadas e que os pagamentos sejam realizados de forma justa. Além disso, a estruturação de um modelo organizacional pragmático permite equilibrar receitas e despesas, assegurando a viabilidade econômica das atividades desenvolvidas.

Envolvimento do público nas atividades

Para ampliar o engajamento do público, além da oferta de oficinas presenciais e performances interativas, é fundamental explorar as tecnologias disponíveis, selecionando aquelas que sejam mais acessíveis à comunidade. Ademais, o envolvimento do público pode ser incentivado ao longo de todo o processo de desenvolvimento das propostas artísticas, por meio de interações em redes sociais, participação em eventos e feiras, bem como apresentações em menor escala que integrem conteúdos produzidos pela própria comunidade.

Obtenção de Resultados Mensuráveis

A avaliação dos resultados do trabalho pode representar um desafio, contudo, algumas estratégias podem ser empregadas para mensurar o impacto das iniciativas. A distribuição de ingressos virtuais, brindes promocionais ou a implementação de mecanismos de registro de presença são alternativas viáveis para

quantificar a participação do público. No contexto digital, a análise de métricas como visualizações, curtidas e comentários possibilita uma avaliação mais precisa do alcance e do engajamento gerado pelas ações promovidas pelo grupo.

Estratégias

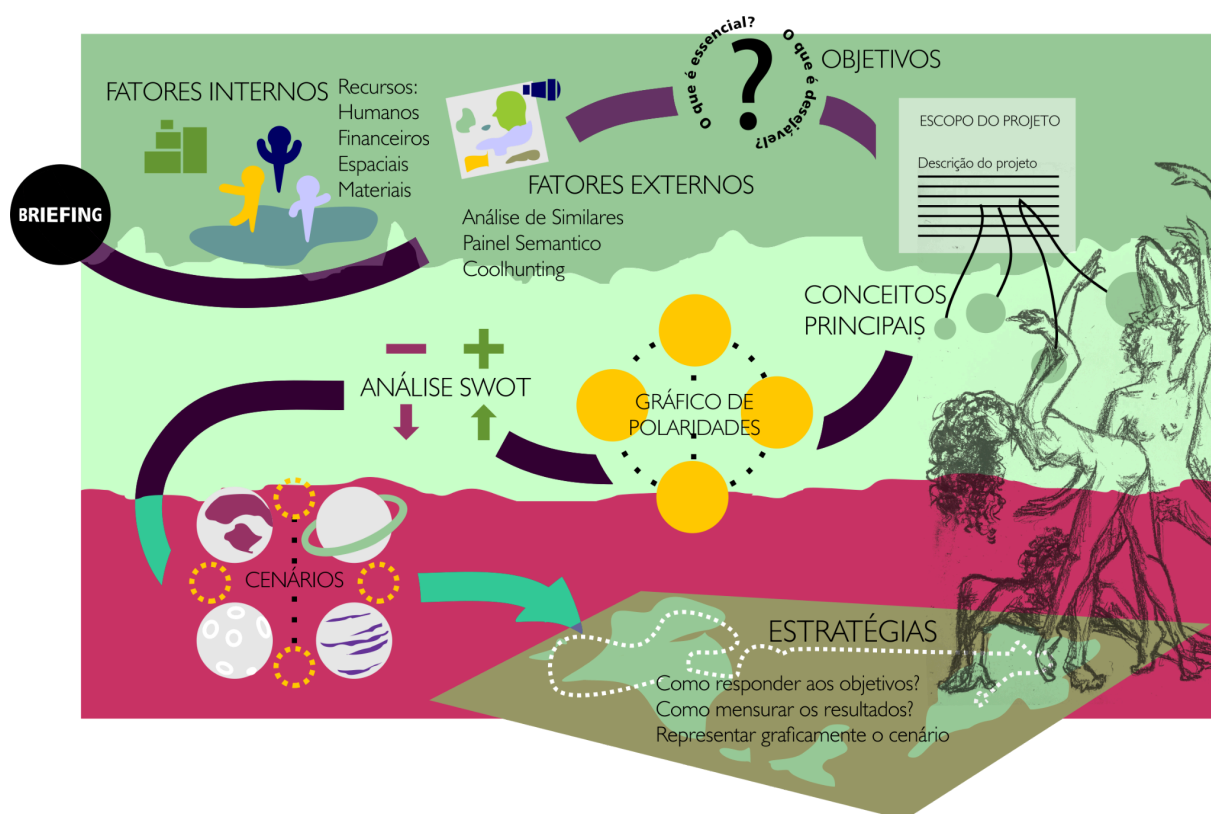
- Criação de uma identidade visual forte
- Divulgação dos bastidores ao longo do ano via mídias sociais
- Promover consultas e interações para colaboração do público na formulação das ações
- Promoção de oficinas e palestras de janeiro a setembro
- Promover oficinas junto à comunidade para confecção de cenário e figurino para uso do grupo
- Garantir a preservação dos resultados do trabalho
- Produção e veiculação de material audiovisual no YouTube
- Geração de materiais bibliográficos a respeito dos processos de criação
- Treinamentos para professores e agentes culturais para replicar os conceitos
- Participação em editais de fomento.
- Criação de souvenirs e camisetas, livros dança e jogos.
- Criar instruções de trabalho para cada função, incluindo remuneração.
- Criar conteúdo responsivo para smartphone.
- Utilizar conteúdo dos seguidores em ações pontuais do grupo.
- Prever o uso de projetores para ampliar o impacto das ações no espaço.
- Utilizar realidade aumentada para criar ambiente imersivo em performances.
- Distribuir pedaços de barbante colorido para os espectadores que devem ser amarrados em uma grade formando uma obra visual, para medir o envolvimento do público.
- Acompanhar as métricas de interações nas redes sociais.

5. Resultados: Painel Estratégico

Após a conclusão do protótipo buscamos uma maneira de sintetizar o processo. Entendemos que a técnica deve ser inteligível para atender a demanda de companhias com pequeno número de membros e pouca verba para contratação de

profissionais externos. Descrevemos o método de criação utilizado por meio de um esquema ilustrativo (Figura 14) que objetiva facilitar o entendimento e acompanhar o processo durante sua realização.

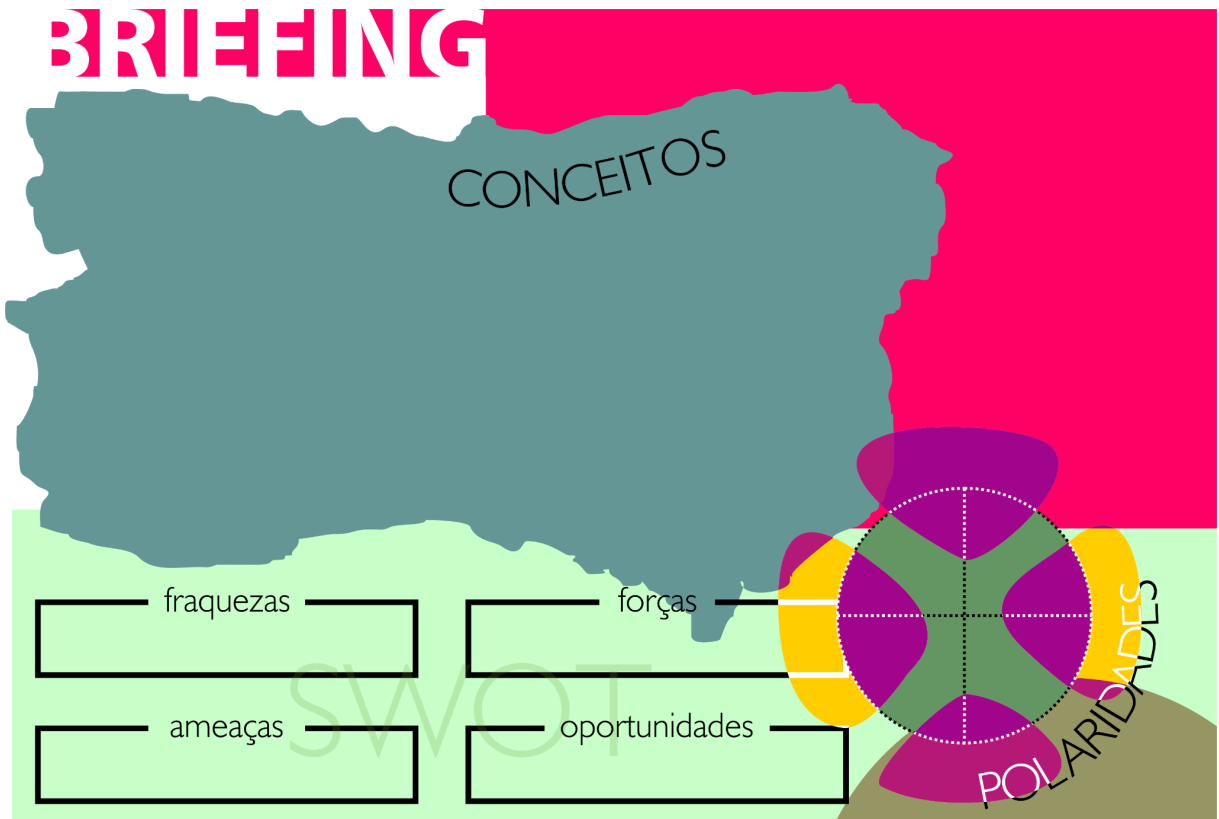
Figura 14. Esquema Ilustrativo descritivo de etapas para Design Estratégico sugerido para empreendimentos da dança



Fonte: elaborada pela autora

Criamos ainda uma ficha como ferramenta facilitadora para o processo de desenvolvimento de cenários por não especialistas (Figura 15).

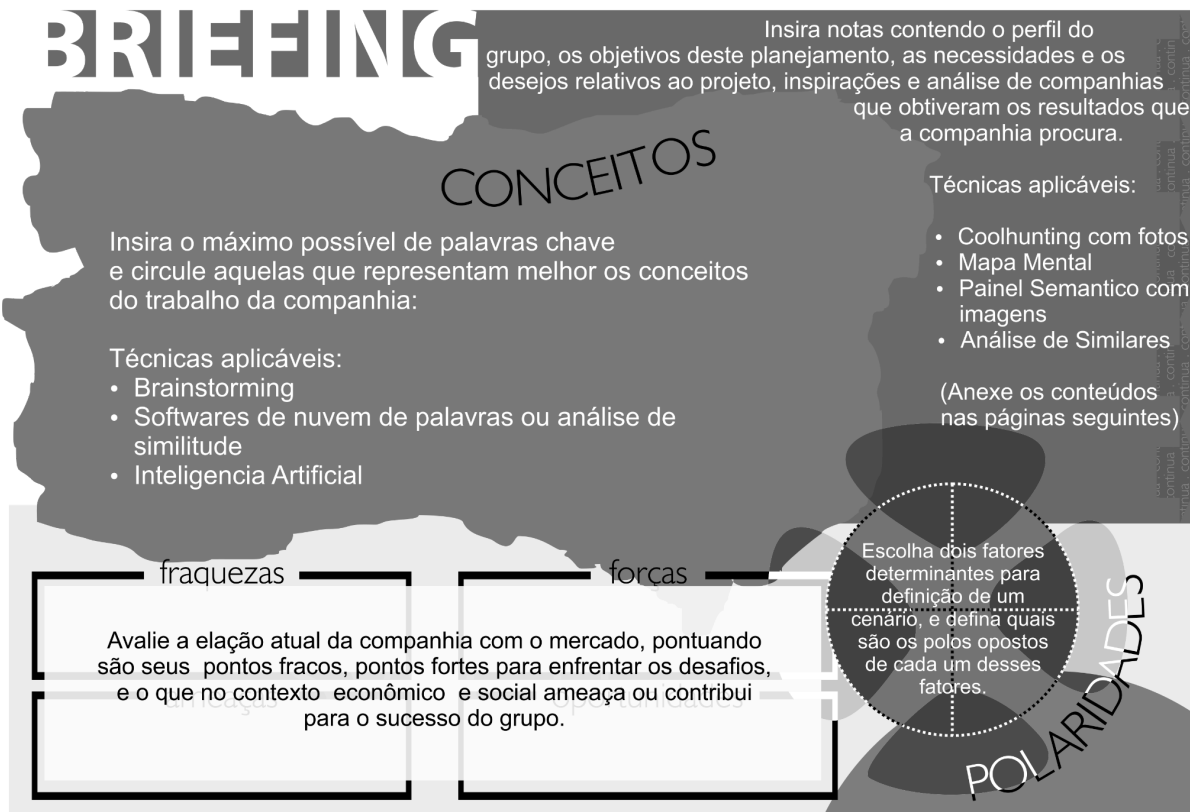
Figura 15. Painel Estratégico



Fonte: elaborada pela autora

Esta ferramenta serve como instrução para que os responsáveis pelo planejamento da equipe possam direcionar seus esforços de uma maneira linear e efetiva. De um lado a ficha disponibiliza espaço para preenchimento das informações. Em outra versão ela apresenta instruções breves e objetivas para o preenchimento (figura 16).

Figura 16. Painel Estratégico com instruções de preenchimento



fonte: elaborada pela autora

5.1. Análise Heurística

O procedimento pode ser realizado por não especialistas?

Sim. O procedimento foi estruturado de forma clara e acessível, permitindo que indivíduos da companhia, mesmo sem conhecimento técnico aprofundado, consigam executá-lo com eficácia, seguindo as diretrizes estabelecidas.

O procedimento considera o know how dos envolvidos?

Sim. O processo leva em consideração a experiência e o conhecimento prévio dos envolvidos, permitindo contribuições para aprimoramento contínuo e adaptação, descrição de experiências prévias e materiais particulares conforme necessário.

As informações solicitadas para o desenvolvimento dos cenários estão claras?

Sim. Todas as informações necessárias para a execução e desenvolvimento dos cenários estão devidamente documentadas de maneira didática, garantindo compreensão e aplicabilidade por todos os participantes.

O processo é objetivo e eficiente?

Sim, o procedimento foi elaborado com foco na eficiência, de maneira sintética, com fácil preenchimento e anexação, evitando redundâncias e garantindo um fluxo de trabalho otimizado e direto ao ponto.

Os registros são adequados para averiguação, manutenção e replicação das ações?

Sim. É possível detalhar todas as etapas do procedimento, possibilitando averiguação, manutenção e replicação das ações conforme necessário.

O procedimento permite alterações ao longo do seu desenvolvimento?

Sim. O procedimento permite ajustes e revisões ao longo do seu desenvolvimento, garantindo que melhorias sejam implementadas sem comprometer a integridade do processo, ou até o redirecionamento das ações.

Considerações finais

A pesquisa bibliográfica foi efetiva em elucidar como a dança se insere no mercado cultural no Brasil atualmente, trazendo dados importantes para a construção da problemática do design estratégico (DE).

Foi possível notar a presença ostensiva das tecnologias entre os trabalhos de dança nos dias atuais e constatar que sua presença entre as estratégias de ação para pequenos grupos é essencial. O trabalho aponta para uma gama de ferramentas úteis para o desenvolvimento de cenários, que agilizam os processos e ampliam o olhar do responsável pelo DE. Compreendemos que este deve não só dedicar um tempo ao estudo destas ferramentas, mas também se manter atualizado sobre novas formas de exploração de conceitos. Apesar das limitações, a criação de cenários ocorreu com sucesso, em eficácia e eficiência, se apresentando como um processo prazeroso e funcional para ampliar a dimensão das possibilidades de existência da Companhia objeto do estudo. Em alguns momentos notamos que o acesso aos envolvidos na companhia poderia proporcionar maior assertividade ao trabalho, o que reforça a necessidade de um trabalho colaborativo em DE, entretanto, como o desenvolvimento possui o caráter de protótipo, consideramos seus resultados satisfatórios.

O Esquema ilustrativo para aplicação e acompanhamento do processo de desenvolvimento de estratégias ficou sucinto e objetivo, garantindo que possa ser replicado por não especialistas. O modelo esquemático ilustra o que há de essencial no processo de DE dentro do contexto estudado, porém não é um método fechado. Outros fatores podem surgir dentro desse cenário, que influenciam nos resultados e alteram o fluxo do processo. Os disparadores também podem se alternar ao longo da existência de uma companhia, a depender justamente das estratégias para manutenção e ascensão da mesma, o que torna o processo de planejamento uma necessidade recorrente e constante. As ferramentas de DE apresentadas para posicionamento da companhia no mercado podem contribuir ainda para a formulação de estratégias para um dado produto cultural.

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa documental, entretanto, em um contexto real, é indispensável ouvir os atores diretamente envolvidos nos processos, para que suas necessidades sejam visibilizadas e validadas, e que a contribuição seja mútua, de forma que o campo do design estratégico a seja expandido, enquanto o artista sinta-se contemplado com uma forma mais eficiente de externalizar sua originalidade.

As análises e proposições em DE devem considerar fatores sócio culturais, pedagógicos e regionalismos que possam criar limitações ou oportunidades para implementação das estratégias. O protótipo propõe estratégias de otimização de trabalho voltadas em especial a pequenas companhias de dança, que podem ou não representar a realidade da dada companhia, uma vez que os sujeitos não foram ouvidos, porém a ferramenta para a criação de cenários se mostra eficiente para responder aos objetivos da pesquisa, como validado pela análise heurística.

Reconhecemos que ações similares já sejam implementadas no campo da dança, ainda que de maneira intuitiva, ou como desdobramentos de outras disciplinas. Neste sentido, o presente trabalho pode ainda contribuir para uma elucidação e sistematização dessas atividades, de maneira que sejam assimiladas de maneira consciente, e possam ser mais facilmente compartilhadas entre os envolvidos a partir de sua compreensão. Apesar da necessidade de ações para otimização dos resultados das companhias no mercado cultural, isso não exime a responsabilidade de amparo pelo Estado. É imprescindível que se ofereçam políticas públicas eficientes que garantam a autonomia das companhias de artes, os direitos de acesso às obras pela população e o atendimento aos interesses públicos. A sociedade se desenvolve amparada em sua cultura, e é dever do Estado oferecer conhecimento, entretenimento e preservação de ativos culturais.

Por fim, acreditamos que os materiais desenvolvidos podem ser revistos, testados e replicados entre pesquisadores e artistas para aperfeiçoamento e complementação, mas acreditamos ser este um importante avanço para melhorar o entendimento sobre a necessidade de planejamento para estratégias de ação no campo das artes em geral.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Joachim. Shiva abandona seu trono: destradicionalização da dança hindu e sua difusão no Brasil. 2007.

AMABILE, Teresa M. et al. Creativity in context. Boulder, CO. Westview Press. Amabile TM, Conti R.(1999). Changes in the work environment during downsizing. Academy of Management Journal, v. 42, p. 630-640, 1996.

<https://doi.org/10.2307/256984>

BAPTISTA, Mauro Alejandro. A pesquisa sobre design e cinema: o design de produção. Galáxia. Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, n. 15, 2008.

BARBOSA, Joyce. Por uma economia desenvolvimentista da dança. 2014. 88f. Dissertação (Mestrado em Dança) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/15850>

BARNES, Stuart J. Information management research and practice in the post-COVID-19 world. International Journal of Information Management, v. 55, p. 102175, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. L&PM Editores, 2018.

BOMFIM, Gustavo Amarante. Fundamentos de uma teoria transdisciplinar do design: morfologia dos objetos de uso e sistemas de comunicação. Estudos em Design. V. V. n 2, dez. 1997.

THOMPSON, Kristin; BORDWELL, David; SMITH, Jeff. Film history: An introduction. Boston: McGraw-Hill, 2003.

BRANT, Leonardo. O poder da cultura. Editora Peirópolis LTDA, 2009.

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. 239 p.

BROWN, Tim. Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. Collins Business, 2009.

BUCHANAN, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, 1992.

<https://doi.org/10.2307/1511637>

BUZAN, Tony. Mapas mentais e sua elaboração. São Paulo: Cultrix, 2009.

CAUTELA, Cabirio. Strumenti di Design management. Roma: Franco Angeli, 2007. 142p.

CAIN, John. Experience based design: toward a Science of Artful Business Innovation. Design Management Journal, v.9, n.4, Aug 24, 1998. p.10-16.

<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1998.tb00223.x>

CHAUÍ, Marilena. Convite a filosofia. Ed. Ática. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados. 4ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIES, Luiza; REBS, Rebeca Recuero. Pandemia e as motivações sociais para a produção de ciberdanças no TikTok. Revista da FUNDARTE, v. 44, n. 44, p. 1-19, 2021.

<https://doi.org/10.19179/2319-0868/852>

COOMBS, Crispin. Will COVID-19 be the tipping point for the intelligent automation of work? A review of the debate and implications for research. International journal of information management, v. 55, p. 102182, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102182>

COOPER, Rachel; PRESS, Mike. The Design Agenda: a guide to successful Design Management. Chichester: Wiley, 1995

DE MOZOTA, Brigitte Borja. Design management: using design to build brand value and corporate innovation. Simon and Schuster, 2003.

ECO, Umberto. Apocalípticos e integrados. Editora perspectiva. 1970

FERREIRA, Tauana, OLIVEIRA, Giovana. Reflexões geográficas sobre a economia criativa no Brasil. I Congresso Nacional de Ensino e Pesquisa em Geografia On-line Julho 2021

<https://doi.org/10.51189/rema/1315>

FIGUEIREDO, Valeska. A construção de significação na dança. Revista Poiésis, v. 11, n. 15, p. 147-159, 2010.

FLETCHER, Gordon; GRIFFITHS, Marie. Digital transformation during a lockdown. International journal of information management, v. 55, p. 102185, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>

GABLER, Neal. Walt Disney. Vintage, 2006.

GARAFOLA, Lynn. Diaghilev's Ballets russes. (No Title), 1989.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GUIDE, PMBOK. A guide to the project management body of knowledge. 2008.

GUARATO, Rafael. Dança, dinheiro e mercado: a economia da dança pelo viés historiográfico. In: _____. Historiografia da dança: teorias e métodos. São Paulo: Annablume, 2018. p. 39-62

GREFFE, Xavier. Arte e mercado. Iluminuras e Itaú Cultural, 2013.

GREINER, Christine; AMORIM, Claudia (Org.). Leituras do Corpo. São Paulo: Annablume, 2003.

HASS, Aline Nogueira; GARCIA, Ângela. Ritmo e dança. 1ª Edição, Canoas: Ed. Ulbra, 2003, 204p

HILL, Terry; WESTBROOK, Roy. SWOT analysis: it's time for a product recall. Long range planning, v. 30, n. 1, p. 46-52, 1997.

[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)

HOSS, Osni; Modelo Hoss de Avaliação de Ativos Intangíveis; CAP Accounting and Management, v. 2, n. 2 (2008). - PDF - revistas.utfpr.edu.br

IASB - INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. IAS 39 - Financial Instruments: Recognition and Measurement. London: IASB, 2003. Disponível em: <https://www.ifrs.org>. Acesso em: 11 mar. 2025.

IPEA. 2020. O setor cultural na pandemia: o teletrabalho e a Lei Aldir Blanc | Carta de Conjuntura. Nº49. Carta de Conjuntura. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA.

<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/10/o-setor-cultural-na-pandemia-o-teletrabalho-e-a-lei-aldir-blanc>

JANSSEN, Marijn; VAN DER VOORT, Haiko. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. International journal of information management, v. 55, p. 102180, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Exploring corporate strategy. 2008.

JUNG, Ok Hee Um The Aesthetic and Social Impact of the Pandemic on Dance Media. The Korean Journal of Dance, 80.1 (2022): 305-323.

<https://doi.org/10.21317/ksd.80.1.17>

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization. Currency, 2005.

KOTLER, Philip; ALEXANDER RATH, G. Design: A powerful but neglected strategic tool. Journal of business strategy, v. 5, n. 2, p. 16-21, 1984.

<https://doi.org/10.1108/eb039054>

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; MANCEAU, Delphine. Marketing Management (14th ed.). England: Pearson, 2012.

LAKKA, Vanilton. Ñ presencial + face a face - uma experiência de criação em dança na era da popularização das tecnologias digitais. Revista Brasileira de Estudos em Dança, ano 02, n. 04, p. 25-44, 2023.

<https://doi.org/10.58786/rbed.2023.v2.n4.62357>

LAZZARATO, Maurizio. Immaterial Labour. In: VIRNO, Paolo; HARDT, Michael (org.). Radical Thought in Italy: A Potential Politics. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996. p. 133-147.

LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. New York: Allworth Press, 2010.

LUPINACCI, Letícia Gabriela; CORRÊA, Josiane Gisela Franken. Redes colaborativas de criação em dança: a composição coreográfica na contemporaneidade. 2015.

LUZ JÚNIOR, Matias. Balé Jovem de Salvador: uma companhia de formação em dança. 2019. 132 f. Dissertação (Mestrado em Dança) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29151>

MADRUGA, Renata Afonso Ferreira Madeira; LAUS-GOMES, Victor. O discurso sobre a estratégia organizacional em uma instituição pública de ensino superior do Distrito Federal. *Jornal de Políticas Educacionais*, v. 14, 2020.

<https://doi.org/10.5380/jpe.v14i0.70469>

DE MAGALHÃES, Claudio Freitas. O fazer-pensar no Design Estratégico: a transformação do plano entre mídias físicas e digitais como fonte de inovação. 2017.

MARQUES, Cristiélén Ribeiro; GONÇALVES, Lisbeth Ruth Rebollo. Impactos da pandemia no sistema das artes visuais brasileiro. *Revista nuestraAmérica*, n. 20, p. 1-17, 2022.

MARTIN, Randy. *Critical moves: Dance studies in theory and politics*. Duke University Press, 1998.

MARTIN, Randy. A Precarious Dance, a Derivative Sociality." *TDR/The Drama Review* 56, no. 4 (2012): 62-77.

https://doi.org/10.1162/DRAM_a_00214

MARTIN, Roger. *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Review Press, 2014.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 1964.

MENDEZ-ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, v. 21, n. 37, p. 136-169, 2019.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

<https://doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>

MORA, Kiko. Carmen Dauset Moreno, primera musa del cine estadounidense. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, v. 19, n. 36, 2014.

MUSSER, Charles. *The emergence of cinema: The American screen to 1907*. Univ of California Press, 1994.

NASCIMENTO, Monique; COELHO, Marina; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Reconhecimento do trabalho artístico na sociedade de consumo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 12, n. 3, p. 65-78, 2018.

<https://doi.org/10.12712/rpca.v12i3.13184>

NIELSEN, Jakob. & Molich. R., Heuristic Evaluation of User Interfaces. ACM Computer Human Interaction Proceedings, p. 249-256, 1990.

<https://doi.org/10.1145/97243.97281>

OSBORN, Alex F. Applied imagination. 1953.

PAPADOPOULOS, Thanos; BALTAS, Konstantinos N.; BALTA, Maria Elisavet. The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. International journal of information management, v. 55, p. 102192, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>

PEREIRA, Cristiane Pinto (Org.). Comunicação, Cultura e Tecnologia [recurso eletrônico]. São Paulo: Vecher, 2022.

<https://doi.org/10.47585/9786584591110>

PIMENTEL, Ludmila Cecilina., M. FIALHO, Martinez Pimentel Basílio .O Corpo Pandêmico Colaborativo na Dança: Sistemas Cibernéticos Circulares. - Anais do VIII Simpósio Internacional de Inovação em Mídias Interativas. ISSN 2238-0272 - Anais do 20o Encontro Internacional de Arte e Tecnologia. 8vo. Balance-Unbalance. PANORAMAS 2021. ROCHA, Cleomar; VENTURELLI, Suzete; MARTINEZ, Emilio (Orgs). Valência, Espanha: Universitat Politècnica de València; Media Lab / BR, 2021.

PORTER, Michael Eugene. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRESSMAN, Roger S. Engenharia de software: uma abordagem profissional. São Paulo: McGraw-Hill, 2011.

PREECE, Jenny; ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen. Design de interação: além da interação humano-computador. Porto Alegre: Bookman, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

QUINN, John Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, John Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RASQUILHA, Luís. Coolhunting e pesquisa de tendências: observar, identificar e mapear as tendências e mentalidades emergentes do consumidor. Actual, 2018.

REYES, Paulo. Quando a rua vira corpo. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

RIEZU, Marta Domínguez. Coolhunters: caçadores de tendências na moda. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

RODRIGUES, Izabel Cristina Ribas. Aspectos práticos da dança ministrada nas aulas de Educação Física. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 18, Nº 189, Febrero de 2014.
<http://www.efdeportes.com/efd189/danca-ministrada-nas-aulas-de-educacao-fisica.htm>

ROSA, Malvina de Castro. Design estratégico aplicado ao território: Projeto Monumenta em foco. 2011.

SALT, Barry. Film style and technology: History and analysis. (No Title), 1992.

SHNEIDERMAN, Ben. The new ABCs of research: Achieving breakthrough collaborations. Oxford University Press, 2016.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198758839.001.0001>

SCHULTZ, Diana V. Modern Dance in the Digital Space: A Screen Dance in the Context of the COVID-19 Pandemic. Humanitarian Vector. 16. 97-102. (2021).

<http://dx.doi.org/10.21209/1996-7853-2021-16-2-97-102>

SCHWARTZ, Peter. Art of the long view: planning for the future in an uncertain world. John Wiley & Sons, 1997.

SILVA, Elida Correia, DODÓ, Karla Regina Alves; SILVA, Lucas de Oliveira, LIMA, Wytalo Bezerra. Economia criativa como ferramenta fomentadora do teatro e da dança no ceará: uma solução de design the creative, 2021 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357407334_A_ECONOMIA_CRIATIVA_CO_MO_FERRAMENTA_FOMENTADORA_DO_TEATRO_E_DA_DANCA_NO_CEARA_UMA_SOLUCAO_DE_DESIGN_THE_CREATIVE_ECONOMY_AS_A_TOOL_FOR_THEATER_AND_DANCE_IN_CEARA_A_DESIGN_SOLUTION

SPEHR, Paul. The man who made movies: WKL Dickson. Indiana University Press, 2008.

<https://doi.org/10.2307/j.ctt20060gj>

SUQUET, Annie. O corpo dançante: um laboratório da percepção. In CORBIN, Alain; COURTINE, Jean-Jacques; VIGARELLO, Georges (org.). História do corpo: as mutações do olhar: o século XX. trad. Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. p. 509-540.

TARUSKIN, Richard. Stravinsky and the Russian Traditions: A Biography of the Works Through Mavra, Two-volume Set. Univ of California Press, 1996.

<https://doi.org/10.1525/9780520342736>

TENENBLAT, Nitza. Direção e direcionalidade na criação em coletivo. ILINX-Revista do LUME, n. 7, 2015.

THOMPSON, Don. O tubarão de 12 milhões de dólares: a curiosa economia de arte contemporânea. São Paulo: BEI, 2012.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California management review, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

<https://doi.org/10.2307/41165852>

VAN DER HEIJDEN, Kees. Scenarios: the art of strategic conversation. John Wiley & Sons, 2005.

VAN ASSCHE, Annelies. Dancing precarity: a transdisciplinary study of the working and living conditions in the contemporary dance scenes of Brussels and Berlin. 2018. Tese de Doutorado. Ghent University.

VELLOSO, Mônica Pimenta. A dança como alma da brasilidade, Nuevo Mundo Mundos Nuevos [En ligne], Colloques, mis en ligne, 2007, Disponível em <http://journals.openedition.org/nuevomundo/3709> Acessado dia 19 de abril de 2021.

<https://doi.org/10.4000/nuevomundo.3709>

VENKATESH, Viswanath. Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight. International journal of information management, v. 55, p. 102197, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197>

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2016.

YANUARTUTI, Setyo. Dancing as an expressive media in the middle of pandemic, 128 Conference: International Joint Conference on Arts and Humanities (IJCAH 2020) January 2020 Warih Handayaniingrum Faculty of Languages and Arts, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

<https://doi.org/10.2991/assehr.k.201201.128>

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. A prática educativa: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZURLO, Francesco. Un modello di lettura per il Design Strategico. La relazione tra Design e strategia nell'impresa contemporanea. Dottorato di Ricerca in Disegno Industriale - XI ciclo. Politecnico di Milano, Milano, 1999.

WALSH, Stephen. Stravinsky: a creative spring: Russia and France, 1882-1934. Univ of California Press, 2003.

WONG, Wucius. Principles of form and design. John Wiley & Sons, 1993.

WU, Chin-tao et al. Privatização da Cultura: A intervenção corporativa nas artes desde os anos 80 (Privatising culture 葡萄牙文版). Boitempo Editorial, 2006. "SPECIAL RULES FOR THE MUSIC AWARDS." Oscars.org, https://www.oscars.org/sites/oscars/files/95aa_music_rules.pdf. Accessed 31 Agosto 2012.

Apêndice 1 - Painel Estratégico para impressão

