

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

CLARISSA GONÇALVES PEREIRA

**A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS COMO RECURSO DE APOIO À TOMADA DE
DECISÃO ESTRATÉGICA NOS PROCESSOS DE PROJETOS AUDIOVISUAIS**

Porto Alegre

2017

CLARISSA GONÇALVES PEREIRA

A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS COMO RECURSO DE APOIO À TOMADA DE
DECISÃO ESTRATÉGICA NOS PROCESSOS DE PROJETOS AUDIOVISUAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Design
Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em
Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

Porto Alegre

2017

P436c

Pereira, Clarissa Gonçalves

A construção de cenários como recurso de apoio à tomada de decisão estratégica nos processos de projetos audiovisuais / por Clarissa Gonçalves Pereira. -- Porto Alegre, 2017.

138 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Recursos audiovisuais. 3.Criatividade nos negócios. 4.Processo decisório. I.Scaletsky, Celso Carnos. II.Título.

CDU 7.05:791

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Clarissa Gonçalves Pereira

A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS COMO RECURSO DE APOIO À TOMADA DE
DECISÃO ESTRATÉGICA NOS PROCESSOS DE PROJETOS AUDIOVISUAIS

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Design
Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em
Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS.

Aprovado em 21 / 03 / 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. João Guilherme Barone Reis e Silva – Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul (PUCRS)

AGRADECIMENTOS

Esta não é uma lista de agradecimentos, mas uma declaração de amor.

Amor pelo conhecimento. Pela evolução. Pelo abandono da zona de conforto.

Amor pelos meus extraordinários pais que me deram a lógica do aprendizado através do afeto e assim me ajudam a crescer diariamente. Pelos meus irmãos, exemplos de disciplina e dedicação ao estudo.

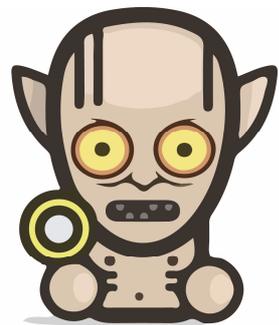
Amor pelas Poppas (Manoela e Luiza). Que encontro maravilhoso o *design ways* da vida nos proporcionou. Seria impossível concluir esta pesquisa sem vocês, sem os nossos 102 madrugadões e sem a nossa amizade que tornou este “complexo” processo mais suave e divertido.

Amor pela minha amiga irmã Camila, que compreendeu meu afastamento, defendeu minhas ausências e me deu coragem para derrubar os obstáculos que surgiram durante o caminho.

Amor pela minha meia-raposa/meia-cachorra, que nos momentos difíceis evidenciou a alegria existente nas coisas simples e como tudo pode ser levado com leveza.

Amor pelo Fefe que começou esta trajetória como parceiro de mestrado e tornou-se meu parceiro de vida. Obrigada pelo carinho e apoio, especialmente nos momentos críticos.

Amor pelo meu mestre e guia Dr. Celso Scaletsky (Celsinho). Obrigada por aceitar o risco de trilhar esse caminho incerto da pesquisa comigo. Serei eternamente grata pela sua dedicação, paciência, disponibilidade e disposição em compartilhar conhecimento. Levo como exemplo a sua capacidade de manter-se sereno quando as dúvidas nos alcançaram e desestabilizaram nossas “verdades” e seu posicionamento crítico e questionador durante todo o trabalho. Mesmo que em alguns momentos não tenha sido fácil, agradeço por sempre teres exigido o meu melhor e minha dedicação plena. Suas orientações ultrapassaram as fronteiras deste estudo e me ensinaram o verdadeiro significado e papel de um professor. Muito obrigada.



"Be careful, this is
my precious."

Gollum - Lord Of the Rings

RESUMO

A indústria audiovisual faz parte do conjunto de setores que compõem a economia criativa. Sua atuação baseia-se principalmente no desenvolvimento de projetos e na busca de conciliar o raciocínio objetivo da indústria com o pensamento subjetivo da criação. A complexidade de encontrar o equilíbrio entre estas esferas em um ambiente dinâmico e caracterizado por incertezas configura-se como um desafio para o setor e transparece no seu processo decisório. O presente estudo parte do pressuposto que a indústria audiovisual poderia aprimorar seus processos de projeto se as tomadas de decisões estratégicas fossem apoiadas por instrumentos capazes de conjugar estas visões distintas. O design é um campo que está familiarizado em articular o conhecimento e a criatividade com o propósito de gerar aprendizagem, realizar escolhas e resolver problemas. Dentre os recursos estratégicos que o design utiliza para trabalhar com aspectos divergentes, a construção de cenários apresenta-se como um exercício capaz lidar com múltiplas perspectivas, auxiliar a tomada de decisão e consequentemente aprimorar o processo de projeto. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como a construção de cenários contribui para a tomada de decisão estratégica no âmbito audiovisual. Para tanto, realizou-se entrevistas com *experts* do setor audiovisual e foi utilizada a análise de protocolo para explorar a construção dos cenários com a técnica *think aloud*. Como principais resultados, percebeu-se que os cenários de design atuam como uma ponte estratégica capaz de propiciar a compreensão de conceitos diferentes, esclarecer ideias e negociar critérios. A conversa estimulada pelo exercício promove além da geração de novos conhecimentos a aproximação entre os envolvidos, a qual produz uma sensação de segurança e confiança que são aspectos valorizados na tomada de decisão no audiovisual. Para que sejam alcançados os resultados considerados característicos dos cenários como a amplitude do modelo mental e o deslocamento de antigas visões, a pesquisa indicou que é fundamental que as propriedades da prática sejam bem exploradas e que, em especial, o fator “tempo” seja considerado como uma condição chave para a realização do exercício. Além disso, estudo propõe um modelo conceitual que sintetiza de que maneira a construção de cenários de design pode contribuir com a tomada de decisão estratégica do audiovisual e, eventualmente, contribuir com outras áreas do saber, enriquecendo os conhecimentos sobre este tema.

Palavras-chave: Economia Criativa. Indústria Audiovisual. Tomada de Decisão. Processo Decisório. Construção de Cenários. Design. Cenários de Design.

ABSTRACT

The audiovisual industry is part of the set of sectors that makes up the creative economy. Its performance is based mainly on the development of projects and steadfast search to reconcile the industry objective reasoning with creation subjective thought. The complexity of finding the balance between these spheres in a dynamic environment characterized by uncertainties is a challenge for the industry and is evident in its strategic decision-making process. This study assumes that the audiovisual industry could improve its project procedures if strategic decision-making were supported by instruments capable of combining these different visions. Design is used to articulate knowledge and creativity (taken in this research as objective and subjective thinking), with the purpose of learning process, making choices and solving problems. Among the strategic resources that design uses to deal with divergent aspects, the construction of scenarios is a practice able to handle with multiple perspectives, helping decision making and eventually improving the project process. Thus, this research general aim is to understand how building different scenarios up may help to the strategic decision making in the audiovisual industry. For this purpose, experts from the audiovisual sector were interviewed and protocol analysis was evaluated to explore the construction of scenarios using the *think aloud* technique. As main results, it was noticed that designing scenarios have effect on providing knowledge of different concepts as well as clarifying ideas and negotiating criteria. Practice stimulated changing impressions and promotes not only the generation of new knowledge, but also the approach between the involved, which produces security and confidence that are important aspects in the decision making process in the audiovisual. In order to achieve the results considered characteristic of building the scenarios up, for instance the mental model amplitude and old visions displacement, the research demonstrated that it is fundamental that the properties of the practice should be well explored and, especially, time must be considered as a key condition for performing the exercise. In addition, the study proposes a conceptual model that synthesizes how the construction of design scenarios can contribute to the strategic decision making of the audiovisual sector and, possibly, contribute with other areas of knowledge, enriching the knowledge on this theme.

Key Words: Creative Economy. Audiovisual Industry. Decision Making. Decision Process. Construction of Scenarios. Design. Design Scenarios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de um Projeto Audiovisual.....	21
Figura 2 - Estágios do processo decisório	27
Figura 3 - Simulação dos estágios do processo decisório sob a ótica do Design.....	28
Figura 4 - Perfis dos profissionais na etapa de preparação e suas preocupações.....	30
Figura 5 - Preocupações em comum entre os perfis de atuação.....	32
Figura 6 - Exemplo ilustrativo da configuração de um cenário de design.....	43
Figura 7 - O apoio dos cenários à tomada de decisão	45
Figura 8 - Representação da pesquisa	49
Figura 9 - Sequência da análise de protocolo.....	54
Figura 10 - Primeiro momento do protocolo - Elaboração do Briefing.....	55
Figura 11 - Os requisitos de um problema de design.....	55
Figura 12 - Segundo momento do protocolo - Etapa Preliminar	56
Figura 13 - Material encaminhado aos participantes.....	56
Figura 14 - Moodboards desenvolvidos	57
Figura 15 - Terceiro momento do protocolo - Etapa 01 e 02.....	58
Figura 16 - Categorias das entrevistas com <i>Experts</i>	62
Figura 17 - Categoria obra e suas subcategorias	63
Figura 18 - Subcategorias da categoria Recursos Financeiros	68
Figura 19 - Subcategorias da categoria Recursos Humanos	71
Figura 20 - Representação das etapas preliminares.....	75
Figura 21 - Moodboard elaborado pelo Participante 3.....	76
Figura 22 - Moodboards elaborados pelos Participantes 1 e 6.....	76
Figura 23 - Momento de explicação do Moodboard	77
Figura 24 - Moodboard elaborado pelo Participante 1	77
Figura 25 - Moodboard elaborado pelo Participante 3.....	78
Figura 26 - Moodboard elaborado pelo Participante 2.....	78
Figura 27 - Construção de cenários	80
Figura 28 - Cenário elaborado no Protocolo 1	81
Figura 29 - Cenário elaborado no Protocolo 2	83
Figura 30 - Categorias do Grupo Focal - GF.....	85
Figura 31 - P2 conversando sobre o cenário	86

Figura 32 - P1 conversando sobre o cenário	88
Figura 33 - Divergência de representações do cenário “Satisfação”	94
Figura 34 - Detalhe da construção de cenários.....	105
Figura 35 - Iceberg	106
Figura 36 - Polaridades baseadas nos desejos dos participantes	107
Figura 37 - Modelo conceitual proposto	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos de apoio à tomada de decisão	25
Tabela 2 - Decisões programadas e não programadas.....	25
Tabela 3 - Preceitos do processo decisório.....	29
Tabela 4 - Síntese conceitual da economia criativa.....	46
Tabela 5 - Síntese conceitual de designação de escolhas	47
Tabela 6 - Síntese conceitual de cenários	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVO GERAL	16
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 A ECONOMIA CRIATIVA E A INDÚSTRIA AUDIOVISUAL	19
2.2 A DESIGNAÇÃO DE ESCOLHAS.....	23
2.2.1 A tomada de decisão	23
2.2.2 O Processo Decisório	26
2.2.3 O Processo Decisório no Âmbito da Indústria Audiovisual	29
2.3 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO <i>DESIGN</i>	33
2.3.1 Design Ways of Knowing	33
2.3.2 Os Problemas Abertos	34
2.4 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	37
2.4.1 Construção de Cenários de <i>Design</i>	39
2.4.2 Construção de Cenários como Método de Apoio a Tomada de Decisão	41
2.5 SÍNTESE DA LITERATURA.....	46
3 MÉTODO	49
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	50
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	51
3.3.1 Entrevistas em Profundidade.....	51
3.3.2 Análise de Protocolo	52
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM EXPERTS	61
4.1.1 Categoria: OBRA	62
4.1.2 Categoria: RECURSOS FINANCEIROS	67

4.1.3 Categoria: RECURSOS HUMANOS	70
4.2 O PROCESSO DO PROTOCOLO.....	74
4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO - GRUPO FOCAL (GF)	84
4.3.1 Estratégia de Negociação	85
4.3.2 Espaço de Conversação.....	89
4.3.3 Percepções sobre o Processo de Construção de Cenários	93
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	123
APÊNDICE B – <i>BRIEFING</i>	125
APÊNDICE C - PERFIL DOS <i>EXPERTS</i> PARTICIPANTES DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	133
APÊNDICE D - PERFIL DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES NO PROTOCOLO 1 E 2	134
APÊNDICE E - CONTEÚDO CAPTADO NO PROTOCOLO 1 E 2.....	136
ANEXO A – IMAGENS DE REFERÊNCIA.....	137

1 INTRODUÇÃO

As transformações socioculturais resultantes do avanço tecnológico e de uma estrutura mercadológica globalizada ampliaram o conjunto de exigências da atmosfera competitiva. A busca por estratégias que alcancem a diferenciação e a inovação tornou-se uma constante (MILES, 2007).

Nessa perspectiva, a criatividade passou a ser reconhecida como um ativo econômico relevante que detém uma característica única. Ao contrário de outras matérias-primas as ideias e os processos criativos são abundantes e inesgotáveis no sentido de que, quanto mais se cria e se estimula a criatividade, mais ideias afloram.

É neste contexto que surge a economia criativa facultando benefícios econômicos, sociais e culturais. Por ser capaz de adotar com facilidade novas tecnologias e modelos de negócios colaborativos, e também por aplicar o conhecimento de modo inovador, a nova economia tem instituído importantes precedentes dentre os demais setores econômicos. Seu conjunto de medidas responde aos desafios contemporâneos do desenvolvimento em contraponto a crise mundial e em contraste com outros mercados (NEWBIGIN, 2010; BENTZ, 2014, DEHEINZELIN, 2011). Conseqüentemente passou a ser percebida como a principal conexão entre criatividade, inovação e capital, e assim, auferiu rápido reconhecimento e projeção no âmbito socioeconômico global.

Este estudo busca investigar possíveis estratégias que auxiliem os processos projetuais da economia criativa a fim de oferecer maior eficiência ao setor. A pesquisa envolvendo processos de projeto mantém estreita relação com o campo do design, tópico que será abordado posteriormente.

O termo “economia criativa” foi cunhado em 2001 pelo britânico John Howkins que o aplicou a treze¹ indústrias distintas (HOWKINS, 2013). Desde então, a expressão tem sido empregada de diferentes modos e em variadas circunstâncias. Neste estudo será adotado o conceito elaborado pela UNDP² (2013, p. 6) que a define como: “Aqueles atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual, e que potencializam a criação de emprego e de riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual”. De acordo

¹ Treze setores são identificados como constituintes da economia criativa sendo eles: Artesanato, Arquitetura, Artes Cênicas, Artes e Antiguidades, Cinema, Design, Editorial, Moda, Música, Publicidade, Software, Games, Televisão e Rádio. Sobre esta temática ver também o Plano da Secretaria da Economia Criativa – MINC.

² Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (United Nations Development Programme) – UNDP.

com Newbigin (2010) e Howkins (2013), o que distingue a economia criativa de outras áreas é que nela a criatividade é matéria prima de todas suas iniciativas e a inovação é preceito constante de seus produtos, serviços e métodos.

Dentre o conjunto de indústrias que compõem este setor econômico, a presente pesquisa interessa-se, em especial, pelo audiovisual e pelo design.

A indústria audiovisual apresenta um ritmo de crescimento forte e contínuo, tornando-se um segmento estratégico para a economia do país e uma potência crescente na geração de renda, empregos e transformações sociais e culturais. Conforme os dados do IBGE³ (2015), nos últimos três anos o setor cresceu 65,80% e sua geração de emprego é equivalente às áreas do turismo e da hotelaria. Sua contínua expansão o fez responsável por 0,62% do PIB⁴ brasileiro no ano de 2015, apresentando participação equiparada a setores tradicionais como têxtil e vestuário. A perspectiva da Agência Nacional do Cinema - ANCINE é de que até o ano de 2020 o Brasil possa se transformar no quinto mercado do mundo em produção e consumo de conteúdo audiovisual para cinema, televisão e novas mídias.

Em razão das mudanças tecnológicas o setor figura-se entre os mais dinâmicos e inovadores, pois as constantes transformações afetam diretamente sua produção, distribuição e consumo de entretenimento. A proliferação do acesso a internet associada a novos meios de produção, também facilitam e otimizam a realização de conteúdos digitais.

O audiovisual trabalha predominantemente por meio de projetos e diante do panorama emergente é preciso não só o refinamento e aprimoramento desses projetos, mas também de seus processos para se manter competitivo e sustentável (ANCINE, 2013). Todavia, igualmente as demais indústrias da economia criativa, para elaborar seus projetos, o audiovisual trabalha com aspectos subjetivos e cognitivos que incorporam complexidades e dificuldades à condução do processo projetual. Tais aspectos como, percepção e experiência, promovem uma vasta habilidade no desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras, mas também provocam uma dificuldade substancial na determinação de escolhas e na conciliação do universo criativo com universo comercial que exige prazos, desempenho e eficácia (KING, 1999).

Na opinião de Michael Howe (1998) e Howkins (2013), um número pequeno de pessoas consegue articular todos estes componentes no desenvolvimento de um projeto criativo.

³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

⁴ Produto Interno Bruto (PIB) – Indicador utilizado na macroeconomia que tem como objetivo principal mensurar a atividade econômica de uma região.

Oferecendo respaldo a afirmação dos autores, em 2006 o NESTA⁵ identificou que mais de um terço das empresas deste setor tinham dificuldades em tomar decisões.

A maior parte das ferramentas de auxílio disponíveis neste sentido é proveniente de campos habituados a trabalhar com dados concretos e com uma linha de raciocínio lógico como a administração e a engenharia. Alencar (1996) chama a atenção para que a ênfase no pensamento analítico e convergente produz a subutilização da criatividade. Ainda assim, o desenvolvimento de um projeto nesta esfera inclui atividades para direcionar o foco e o conhecimento em propostas criativas e inovadoras e, portanto, depende fundamentalmente de inúmeras tomadas de decisões (DAVID *et al.*, 2011).

Salienta-se que a tomada de decisão na economia criativa é o foco desta dissertação. Ela pode ser entendida como o percurso entre refletir e agir que resulta em uma resolução ou determinação (BRAGA, 1988). Nas palavras de Gomes e Gomes (2014, p.1):

Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para solução. Mesmo quando, para solucionar um problema possuímos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não a ação.

A tomada de decisão também pode ser interpretada através dos estudos desenvolvidos por Herbert Simon (1965) que versa sobre o processo decisório como a criação de rumos alternativos de ação ou mesmo a aceitação/rejeição de uma ação.

As decisões que interessam a esta pesquisa são as consideradas estratégicas, ou seja, que norteiam e impactam em todo o restante do projeto. Em um projeto audiovisual, decisões desta natureza são realizadas em uma etapa inicial chamada preparação. Dificuldades com o processo decisório nesta fase repercutem tanto no resultado do projeto audiovisual em si, quanto nos fatores intrínsecos a ele como, por exemplo, tempo, recursos humanos e financeiros e qualidade do conteúdo. Oferecer suporte a este processo possibilita que as escolhas sejam bem trabalhadas e, com efeito, sejam adotadas diretrizes adequadas ao projeto. Ainda, evita possíveis atrasos, perda de recursos, retrabalhos e consumo de esforços desnecessários. Logo, acredita-se que se a indústria audiovisual dispuser de recursos apropriados que apoiem a tomada de decisão poderá aprimorar seus processos projetuais.

O ato de decidir é objeto de pesquisa de múltiplas disciplinas do saber, entre elas o Design. Este campo do conhecimento vem investigando sobre como as decisões são realizadas

⁵ Fundo Nacional para a Ciência, Tecnologia e Artes (NESTA) – Organização britânica de pesquisas.

durante o processo de projeto. O designer, durante a prática profissional, é um ator de tomada de decisão. Conforme Dorst (2006), o design é criado a partir de uma sequência de decisões que estão integralmente interconectadas. Neste estudo, o Design está diretamente associado ao conceito de design estratégico, o qual parte da noção que hoje o design não realiza decisões desprovidas de um contexto ou significado. Projeta-se um valor, uma intenção, e esta característica do processo projetual está no centro das tomadas de decisões estratégicas (COSTA; SCALETISKY, 2010). Francesco Zurlo (2010, p. 6) vai além e indica que é a tomada de decisão que oferece uma dimensão estratégica ao design. Para o autor, a realização de escolhas fundamenta-se na disposição de todas as informações relevantes para tornar uma situação visível e provocar ações de mudança nesta realidade. O problema é que esta reunião de dados é extremamente ampla e “reflete a complexidade dos sistemas com os quais, cada um, cotidianamente confronta”.

O design, por sua natureza, é capaz de interpretar a complexidade e indicar caminhos (CROSS, 2006; ZURLO, 2010). Na visão de Lockwood (2010), isto se deve a sua aptidão em equilibrar o pensamento analítico com o pensamento exploratório. Em outras palavras, o design trabalha com a dimensão subjetiva e cognitiva sem subestimar a extensão racional e reflexiva.

Uma das maneiras como o design lida com a complexidade do processo decisório é por meio da construção de cenários fazendo uso das suas capacidades de prever, ver e fazer ver. Isto é, reconhecer e tornar visíveis possibilidades futuras e desta forma acelerar as iniciativas que resultarão em decisões. Zurlo (2010, p.11) argumenta que o design estratégico não somente faz ver mundos possíveis, “mas também usa essa capacidade para organizar e tornar compreensíveis os dados do contexto para apoiar a tomada de decisão” e, ao mesmo tempo, oferecer sentido a estas escolhas.

O cenário de design (*design orienting scenario*) busca concretizar situações futuras através do compartilhamento de motivações e visões comuns. Pensa-se no futuro como mundos possíveis e projetam-se artefatos e condições para que determinada cena ocorra (REYES, 2015). Esta prática auxilia a orientar, guiar e inspirar o desenvolvimento do projeto.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Diante dos conceitos expostos, verifica-se que a economia criativa - em particular a indústria audiovisual - possui o desafio de equilibrar aspectos distintos na tomada de decisão e indaga-se sobre novos instrumentos capazes de conjugar estas visões e auxiliar nesse processo decisório.

Compreende-se que o design, pela forma como articula o pensamento objetivo e subjetivo, possui recursos que o habilita a lidar eficientemente com a ação decisória em meio a processos de projetos criativos. Este problema de pesquisa surge a partir do pressuposto que as estratégias oferecidas pelo design fornecem um amplo apoio ao processo decisório e podem servir de auxílio aos processos de projetos audiovisuais. Dessa forma, questiona-se: *“Como a tomada de decisão pode ser realizada de forma apropriada nos projetos audiovisuais?”*; *“De que maneira o design pode ser inserido neste contexto?”*; De forma mais precisa, *“De que maneira a construção de cenários auxilia os processos de tomada de decisão no design?”*; *“O cenários também podem ser úteis em tomadas de decisões no âmbito audiovisual?”*.

Partindo destas questões, o problema de pesquisa deste estudo concentra-se na investigação de **como a construção de cenários pode auxiliar a tomada de decisão estratégica nos projetos da indústria audiovisual a fim de aprimorar seus processos projetuais.**

1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar e compreender como a prática de construção de cenários pode dar suporte e aprimorar a tomada de decisão estratégica nos processos de projeto da indústria audiovisual.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o propósito de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, determinaram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar, com base em uma reflexão teórica, de que maneira a construção de cenários auxilia no processo de tomada de decisão no design.

b) Observar por meio de entrevistas como os processos de tomada de decisão são realizados atualmente na indústria audiovisual.

c) Aplicar a prática de construção de cenários no âmbito audiovisual e observar como este é utilizado na tomada de decisões estratégicas do projeto.

Na seção a seguir são apresentados os argumentos que justificam este trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

O crescimento da indústria audiovisual, segundo a ANCINE (2013), depende de conseguir traduzir expectativas de desenvolvimento em projetos planejados e organizados. Isto quer dizer que gerir seus projetos de modo estratégico e eficiente, pautado por um sentido comum, articulado e coerente é essencial para que a indústria consiga responder às exigências e necessidades do mercado.

A justificativa para este estudo reside no distanciamento existente entre a lógica de trabalho utilizada na indústria audiovisual e as ferramentas que têm sido empregadas para apoiar suas escolhas. Os efeitos que a ineficiência do processo decisório causa nesta indústria, oferecem lentidão ao sistema, desqualificação dos projetos e a longo prazo não só desaceleram o crescimento deste setor, mas também prejudicam o fortalecimento de toda a economia criativa (ANCINE, 2013; RODRIGUES 2007).

Com apoio nas estratégias oferecidas pelo design e baseado na afirmação de Lawson e Dorst (2009, p. 28) de que “O modo de pensar do design é um misto de racionalidade, pensamento analítico e criatividade”, esta pesquisa propõe que a construção de cenários de design seja capaz de oferecer uma aproximação entre a lógica de trabalho da indústria audiovisual e os recursos apropriados para auxiliar seu processo decisório.

Uma razão complementar que motiva este estudo é o fato do design ser igualmente pertencente à economia criativa. Esta característica em comum entre o design e o audiovisual sugere que os setores possuem similaridades e que possivelmente os recursos do design possam encontrar interessante aplicabilidade em outro âmbito, o que também torna esta investigação proeminente.

1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos que, além do capítulo de introdução apresentado, é constituída pelo capítulo 2, o qual apresenta a revisão da literatura que parte de uma contextualização da indústria audiovisual; aprofundamento dos conceitos sobre a temática da decisão e levantamento dos critérios que são relevantes em decisões projetuais do audiovisual. O referencial teórico ainda articula as formas de raciocinar do design e, por último, os conceitos e aplicabilidades da prática de construção de cenários.

O capítulo 3 discorre o delineamento metodológico da pesquisa e a pertinência dos instrumentos de coleta de dados selecionados - entrevistas e análise de protocolo - a fim de responder aos objetivos propostos. Já o capítulo 4 apresenta e discute os resultados encontrados.

Finalmente, o capítulo 5 expõe as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida com ênfase nos resultados alcançados. Além disso, nesta seção são sugeridos trabalhos futuros com vistas ao aprofundamento do tema proposto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ECONOMIA CRIATIVA E A INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

A economia criativa tornou-se um componente significativo e influente da economia global. Mesmo sendo um setor econômico recente, gradativamente, governos, instituições e diversas esferas ligadas a criatividade, reconhecem a sua importância para a geração de empregos e riqueza. No campo acadêmico, a expressão figura um novo ramo de estudo com conceitos ainda em fase de consolidação.

A primeira menção sobre o tema foi realizada em 1994 por Paul Keating, então primeiro ministro da Austrália, que reconhecia o poder da globalização e temia que ela extinguisse a cultura local. Motivado por este receio, Keating proferiu o discurso intitulado “*Creative Nation*”⁶, no qual salientava a importância da população usufruir das oportunidades que a globalização promovia com o objetivo de fomentar a criatividade e contribuir para o desenvolvimento do país.

Três anos depois, Tony Blair exercia o cargo de primeiro ministro da Inglaterra e preocupado em acompanhar os avanços competitivos mercadológicos, baseou-se no discurso de Keating para criar uma força tarefa com empresas públicas e privadas da área da cultura, do desenvolvimento, do turismo e da educação para juntos elaborarem uma análise sobre as tendências do mercado criativo e as vantagens que este setor poderia oferecer.

Tanto Keating quanto Blair percebiam que o investimento na criatividade era capaz de gerar renda, emprego e inovação. Tendo em vista que o capital e a tecnologia são recursos que possuem limitações e também são facilmente transferíveis, a criatividade apresentou-se como um ativo que quanto mais se emprega mais se amplia.

Os movimentos realizados pelos ministros inauguraram uma série de reflexões e estudos sobre o tema. A projeção crescente do assunto parece evidente quando se fala de uma esfera que consome poucos recursos naturais e gera recursos renováveis como ideias, inovações e experiências. Desde então, uma ampla gama de organizações internacionais como a

⁶ Nação Criativa (NATION, 1994 – Australian Government)

Organização das Nações Unidas, a UNCTAD⁷, a OMPI⁸, o PNUD⁹ e a própria UNESCO¹⁰ passaram investigar o setor a fim de tentar compreender sua dimensão econômica, sua resistência à recessão, sua relação com a inovação tecnológica e sua capacidade de gerar novos empregos e habilidades.

Segundo Florida (2011), este interesse também é resultado das transformações nas formas de produção, consumo e convivência nas sociedades modernas que tem no conhecimento e na criatividade sua base dinamizadora. Bentz (2014) corrobora com este argumento, ao apontar que o conjunto de iniciativas que a economia criativa oferece responde aos desafios contemporâneos do desenvolvimento científico e tecnológico em contraponto a crise econômico-financeira mundial que se tem vivenciado desde 2008.

Nesta mesma linha, a UNCTAD¹¹(2013) destaca que a nova economia apresenta-se como uma fonte de recursos capazes de lidar com o quadro social vigente, atuando como motor do progresso sustentável e construindo capacidades a fim de possibilitar não só o desenvolvimento, mas também a transformação social, econômica e cultural.

Para melhor compreender o conceito, Ken Robinson (2011) afirma que é necessário observar três palavras-chave que são intrínsecas à economia criativa. A primeira é a imaginação, principal fonte de criatividade. A segunda é a própria criatividade que tem como base os processos do pensamento que se associam com invenção, inovação e inspiração. A última palavra-chave é a inovação que, segundo o autor, significa colocar estas ideias em prática. Em concordância, Schumpeter (1989) afirma que o papel da criatividade é a concepção de ideias enquanto a inovação permite que tais ideias sejam executadas e oferecidas à sociedade.

A economia criativa é o ciclo de criação, produção/execução, distribuição e consumo de bens e serviços oriundos de setores que tenham atividades nas quais o processo principal é um ato criativo, gerador de algo cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor (MINC, 2012). Nesta perspectiva o enfoque desta dissertação é na indústria do audiovisual. Ela compreende o setor de vídeo e cinematográfico do país, abrangendo os agentes de produção,

⁷ United Nations Conference on Trade and Development – Conferências das nações unidas sobre comércio e desenvolvimento.

⁸ OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual.

⁹ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

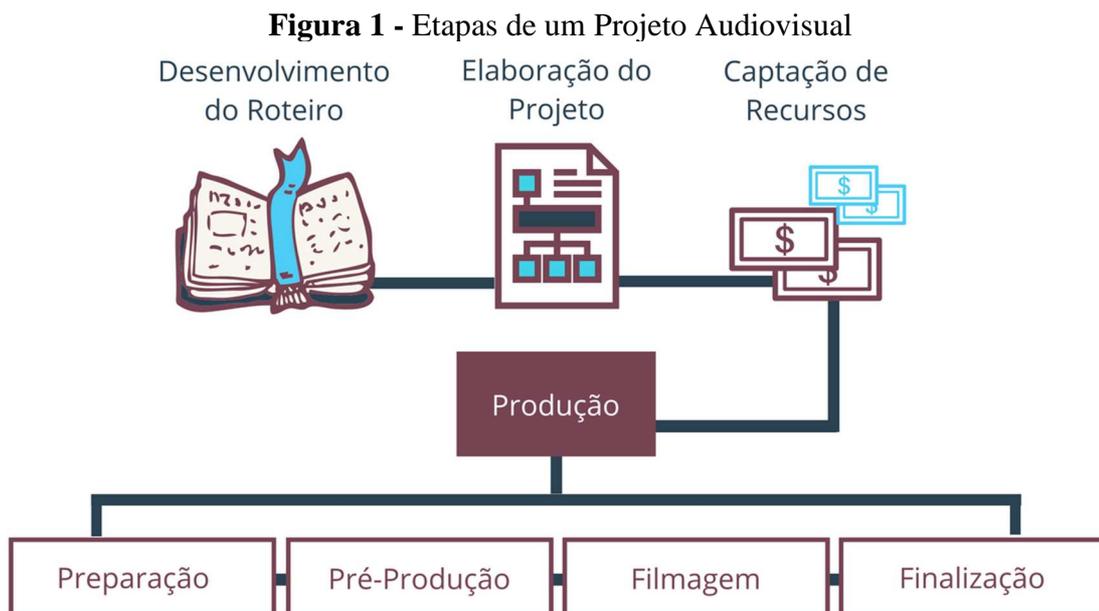
¹⁰ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

¹¹ Relatório de edição especial elaborado em 2013 pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) e o Programa de Desenvolvimento (UNDP) das Nações Unidas em cooperação com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

distribuição e exibição como salas de cinema, TV paga, TV aberta, vídeo por demandas (VOD) e mídias móveis (ANCINE, 2015).

O mercado audiovisual é o espaço no qual ocorre a produção de conteúdos produzidos para serem exibidos nas inúmeras janelas citadas acima. A atividade de produção se define, classicamente, como “a reunião e a organização prática de recursos artísticos, técnicos, humanos e financeiros necessários para a realização de conteúdos audiovisuais” (LAURIER, 2005, p.215)

De acordo com o diretor-presidente da Ancine, Manoel Rangel (2014) de todas as atividades do mercado audiovisual a que se refere a produção é a que representa os maiores riscos econômicos e, portanto, demanda maior planejamento estratégico. Para se compreender a afirmação de Rangel é preciso esclarecer que a realização de uma obra audiovisual segmenta-se em quatro grandes etapas: a construção de um roteiro, a elaboração de um projeto, a captação de recursos financeiros que viabilizem a proposta e a produção do conteúdo em si.



Conforme ilustra a figura, a produção subdivide-se em quatro momentos: a “Preparação”, onde é feito um levantamento minucioso de todas as necessidades da obra e realizam-se definições como o orçamento do projeto, roteiro final, locações, elenco e cronograma; na sequência, inicia-se a “Pré-Produção”, quando se desenvolve as análises técnicas de todas as áreas do produto (arte, fotografia, objetos, cenários, iluminação etc.) e materializam-se todas as definições realizadas na etapa anterior. Com estas providências tomadas passa-se ao estágio da “Filmagem” no qual ocorrem as gravações e demais ações

planejadas previamente. Por fim, na “Finalização” realiza-se a edição e montagem das cenas, edição do som, ajustes de cores e mixagem do produto. A “Produção” é a etapa que engloba o maior número de atividades na realização de uma obra e conseqüentemente exige o maior volume de movimento financeiro e de maior envolvimento de equipe, sendo necessário um planejamento estratégico minucioso das atividades, no intuito de minimizar ao máximo os riscos do projeto.

Neste estudo, interessa-se pela etapa de preparação por ser a que reúne o maior número de decisões estratégicas que irão impactar todo o andamento do projeto.

Na introdução desta dissertação foram citados dados que indicam a relevância e influência da indústria audiovisual nos dias de hoje, os quais procuram justificar a escolha por este setor, além de ser a área de atuação desta pesquisadora.

O momento político e tecnológico encontra o audiovisual numa situação muito propícia para um salto em relevância social e desenvolvimento econômico. Os três últimos anos (2015, 2014 e 2013) registraram números muito favoráveis: em 2014 o mercado cinematográfico brasileiro seguiu em expansão e a renda total bruta chegou ao número de 1,9 bilhão de reais, com um crescimento de 3,9% em relação ao ano anterior, ultrapassando a marca de 155 milhões de ingressos vendidos em valores e números atualizados pelo IPC-A (IBGE) (ANCINE, 2013)

Além dos avanços tecnológicos e da ampla facilidade do acesso à internet que favorece o desenvolvimento do setor, em 2011 foi consolidada a Lei 12.485, também conhecida como a Lei da TV Paga, a qual exige a presença de conteúdo audiovisual nacional na maioria dos canais de TV por assinatura do Brasil. Todos esses fatores formam condições propícias para a continuidade de um crescimento consistente e sustentável da indústria.

De acordo com a ANCINE (2013), o desafio para audiovisual brasileiro está em concretizar estas tendências positivas em projetos que sejam organizados, bem planejados e conduzidos de forma eficiente. As estratégias de produção e de condução projetual devem ser visíveis, discutíveis e criadas de forma consensual. Para a agência esta atenção ao planejamento do projeto e ao processo de realização do mesmo é primordial para que o audiovisual consiga responder às exigências e necessidades do mercado nacional e internacional.

Os próximos tópicos deste estudo ocupam-se em refletir sobre estes projetos com ênfase no seu processo decisório e de que maneira os recursos do design podem auxiliar e apoiar a indústria audiovisual.

2.2 A DESIGNAÇÃO DE ESCOLHAS

2.2.1 A tomada de decisão

As atividades desenvolvidas em um projeto são, em sua essência, ações de tomada de decisão. Ocorrem constantemente durante as diversas etapas projetuais e percorrem os diferentes níveis hierárquicos e organizacionais.

No entender de Henry Mintzberg (1976) a decisão é um comprometimento para ação, ou seja, um conjunto de iniciativas que se inicia com a identificação de um problema ou uma oportunidade e que se encerra com uma indicação específica para ação. Estas decisões abrangem desde escolhas triviais até aquelas capazes de impactar significativamente e, a longo prazo, o andamento de um projeto. Este segundo tipo de decisão é denominada como estratégica, sendo ela, o fundamento do presente trabalho.

Bazerman (2004) salienta que decisões estratégicas são aquelas realizadas de maneira particular, pois consideram condições específicas de determinadas circunstâncias no intuito de atingir macro objetivos e influenciar um curso de atividades. Eisenhardt e Zbaracki (1992) complementam que essas decisões são significativas porque determinam a alocação de recursos que auxiliam e comprometam os planos estratégicos.

As características dinâmicas do ambiente mercadológico estimulam a demanda por decisões que sejam realizadas de forma rápida e assertiva. Acompanhando esta conjuntura, o volume de pesquisas dedicadas à investigação do tema cresceu. Inicialmente, tinha-se a ideia de que ao tomar uma decisão o indivíduo seria linear, racional, consciente e que diante das opções possíveis, optaria pela alternativa que representasse o melhor resultado. Porém, o economista americano Herbert Simon (1979) evidenciou a inviabilidade de o sujeito reunir e processar todas as informações necessárias dentro de um determinado período de tempo, que fosse capaz de agrupar as alternativas admissíveis, riscos, e ainda realizar uma escolha. Nesse sentido, o autor afirmou que as decisões são tomadas sobre uma “racionalidade limitada”, ou seja, com base naquilo que se tem acesso, ainda que não se tenha todas as informações essenciais para a realização de uma escolha. Na essência, a racionalidade limitada é baseada

em noções de comportamento e observações das maneiras pelas quais as decisões são realmente tomadas na prática. Ela pressupõe que a racionalidade humana tenha limites, especialmente quando operando em condições de considerável incerteza (PIDD, 1998).

Tomar decisões que não estejam totalmente fundamentadas no âmbito racional não significa que serão decisões erradas ou tolas. O autor Henry Mintzberg (1976) tem seu trabalho reconhecido por destacar que o conhecimento da emoção e da intuição, junto com a análise racional, pode contribuir para uma melhor tomada de decisão.

Tversky (1988) indica que não raro o sujeito adota atalhos mentais e hipóteses que o auxiliam a lidar com a complexidade da decisão. Sob o viés dos métodos heurísticos este tema passou a ser investigado pelas lentes dos processos cognitivos e psicológicos como a memória, a emoção e a imaginação (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). A definição técnica de heurística é de um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas para perguntas difíceis (KAHNEMAN, 2012).

Na visão de Kahneman (2012), existem dois sistemas que influenciam o processo decisório, o - Sistema 1 - o qual é intuitivo, toma decisões rápidas sem exigir esforço mental, faz operações controladas e trabalha com associações e emoções do sujeito. Enquanto o - Sistema 2 - é racional, possui um processo lógico e cuidadoso que exige um grande esforço mental e portanto é um processo mais lento e gradual. Segundo o autor, a confiança demasiada na heurística também é capaz de provocar vieses previsíveis e ocasionar erros sistemáticos nas previsões dos sujeitos. Logo, não é possível pensar nesses dois sistemas trabalhando de forma isolada em uma tomada de decisão. A interação entre ambos é recorrente e um sistema retroalimenta o outro, sendo complementares na realização de uma escolha.

Assim sendo, percebe-se que não há uma única forma de compreender o processo decisório e como consequência encontram-se diversos recursos e métodos com diferentes características para auxiliar o processo de escolha. Além do raciocínio linear e o método heurístico, existem outros métodos tidos como meios de apoio à tomada de decisão, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 - Métodos de apoio à tomada de decisão

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
SOFT	Na abordagem - SOFT - a definição do problema é vista como problemática e pluralista. A tomada de decisão exige negociação para encontrar uma solução e o resultado é um progresso através da aprendizagem.
HARD	Na abordagem - HARD - a definição do problema é vista como unitária e direta. O resultado da tomada de decisão é um produto, uma definição ou recomendação.

Fonte: Pidd (1998)

Salienta-se que tanto os métodos quanto os demais recursos existentes, não resolvem problemas, são apenas meios que contribuem na definição do problema, com informações e procedimentos para que o sujeito faça uma escolha. Percebe-se que a decisão é composta por múltiplos elementos como a cognição, o comportamento, questões psicológicas, questões estatísticas e racionais, as quais indicam a improbabilidade de compreender a tomada de decisão como algo absolutamente definido e estruturado (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974; BORGES, 1995; BUCHANAN; O'CONNELL, 2006). Com o interesse de progredir no tema e buscar um meio de aprofundar a compreensão sobre as decisões Simon (1972) as segmentou em duas categorias:

Tabela 2 - Decisões programadas e não programadas

	DECISÕES PROGRAMADAS	DECISÕES NÃO PROGRAMADAS
CATEGORIZAÇÃO	Decisões cotidianas, padrão, genérica e recorrente.	Decisões únicas, específicas, particulares e inovadoras.
NATUREZA	Determinada, clara e bem definida.	Confusa, incerta e desconhecida.
CIRCUNSTÂNCIA	Informações disponíveis, condição estática, favorável.	Turbulenta, informações restritas e condições dinâmicas.
RECURSO DE APOIO	Determinístico. Modelos matemáticos.	Método Heurístico. Simulações, intuição, análise de cenários.

Fonte: A Autora (2016), inspirado em Simon (1972) e Abramczuk (2009)

As decisões programadas seguem um determinado parâmetro e pertencem a um “acervo” de soluções. Resolvem problemas que já foram enfrentados anteriormente e entregam resultados previsíveis se aplicados em situações similares. As não programadas ou estratégicas são idealizadas individualmente com o objetivo de resolver problemas que as soluções

padronizadas não conseguem. São propostas criadas para situações inéditas, cujas soluções requerem forma diferenciada.

Ao contrário das decisões programadas, decisões de natureza confusa e indefinida como as não programadas, carregam um volume considerável de riscos e incertezas, os quais demandam um processo estruturado que contemple desde uma profunda análise, a um diagnóstico e compreensão do problema que irá resultar posteriormente na deliberação de uma escolha.

Com este enfoque, Simon (1987) já havia ressaltado que a tomada de decisão não ocorre de maneira isolada e sim, pertence a um processo. Este processo é complexo, pois exige a consideração de diversos elementos interdependentes e normalmente a decisão deve atender a múltiplos objetivos. Além disso, dificilmente seus impactos podem ser correntemente identificados devido a enorme influência de fatores externos como oportunidades de mercado, experiência do tomador de decisão e tempo disponível para decidir (ABRAMCZUK, 2009). Sendo assim, a próxima seção deste capítulo dedica-se a aprofundar as reflexões a respeito do processo decisório.

2.2.2 O Processo Decisório

Diante do contexto mencionado, o processo decisório tornou-se objeto de estudo de pesquisadores renomados como Henry Mintzberg, Donald Schön, James March, Richard Cyert, Max Bazerman, além dos já citados na seção anterior. Estes autores trouxeram abordagens diferenciadas sobre o tópico, pois suas bases teóricas são distintas e vão desde a teoria clássica da administração até o design. Todavia, existem dois modelos que são muito explorados no estudo do processo decisório, que segmentam a gama de conceitos em duas linhas: racional e comportamental.

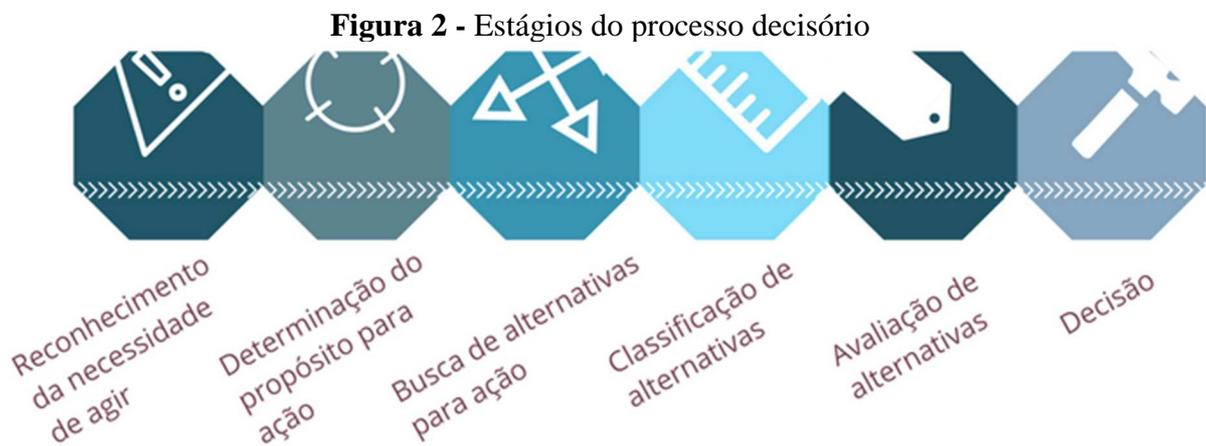
O modelo racional supõe que, ao deliberar uma escolha, o sujeito contará com informações disponíveis, um problema claro, critérios definidos, capacidade para avaliação e tempo para reflexão das alternativas. Em outras palavras, ele terá acesso aos meios necessários para alcançar uma solução objetiva e satisfatória (ROBBINS; DECENZO, 2004; BAZERMAN, 2004).

Em contraponto, o modelo comportamental considera que em diversos momentos, durante a sequência de escolhas que ocorrem no processo decisório, as informações disponíveis

são incompletas e trabalha-se com alternativas restritas. Para operar sobre estas circunstâncias, são considerados os fatores subjetivos e cognitivos como a percepção, a intuição, a experiência e a memória (BAZERMAN, 2004; CYERT; MARCH,1993).

A grande maioria das decisões estratégicas são tomadas sob condições de insegurança e turbulência. Dificilmente consegue-se atingir o nível de certeza exigido pelo modelo racional. Acredita-se que o processo decisório visto sob a perspectiva do modelo comportamental esteja muito mais próximo não só da realidade projetual da indústria audiovisual como também do campo do design. Assim, o tema será abordado a partir deste enfoque.

Uma forma de compreender o processo decisório é vê-lo como uma sequência de estágios decompostos que convergem para uma solução. Estes passos permitem a definição do problema, a avaliação das possíveis soluções e a deliberação de uma alternativa. É com este procedimento que são medidas as opções consideradas adequadas para atingir os fins desejados e que, sob o viés do modelo comportamental, são ponderados os aspectos subjetivos e cognitivos. Portanto, o processo decisório pode ser entendido como um conjunto de etapas, ações e fatores que tem início com um estímulo para ação e se finaliza com uma determinação para ação (CHOO, 2003; BRAGA, 1988; FREITAS; KLADIS, 1995). De acordo com o filósofo estadunidense John Dewey (1953, apud Abramczuk, 2009) o processo é constituído pelos seguintes estágios:



Fonte: Abramczyk (2009)

A concepção de que um processo de escolha deve obedecer a uma ordenação única de estágios consecutivos é criticada por alguns estudiosos (ABRAMCZUK, 2009; GOMES; GOMES, 2014). Alega-se que uma forma mais adequada de guiar o processo deveria criar facilidades para que as reflexões e ações de cada estágio possam ocorrer em diferentes momentos e em diferentes ocasiões. Esta formulação está associada à maneira de raciocinar do

design e de sua característica de iteração durante o processo. A iteração permite que as informações sofram um “rearranjo” entre os estágios do processo, e que se transite entre estas etapas de forma a se repeti-lo em ciclos curtos capazes de melhorar constantemente a realização de uma escolha (BROWN e MARTIN, 2015). Dessa maneira, se a figura 2 (acima) fosse reproduzida sob a ótica do design, pode-se imaginar que o processo teria traços aproximados ao da figura abaixo:

Figura 3 - Simulação dos estágios do processo decisório sob a ótica do Design



Fonte: A Autora (2016)

A visão do Design sobre o processo decisório será abordada detalhadamente mais adiante neste trabalho. Neste momento da reflexão teórica, é relevante apontar que os autores Cyert e March (1993) explicam que os estágios do processo são guiados por quatro preceitos: resolução de conflitos; trabalhar incertezas; pesquisa do problema; e, aprendizagem. A partir do que foi mencionado, desenvolveu-se uma tabela com enfoque nos setores investigados por esta pesquisa e nos autores que teorizam sobre elas. Supõe-se que os preceitos que guiam o processo decisório no audiovisual e no design tangenciam as seguintes considerações:

Tabela 3 - Preceitos do processo decisório

PRECEITOS	CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO
 <p>IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</p>	<p>A informação oferecida no início do processo é apenas um ponto de partida para a investigação. Observa-se e trata-se o problema como se não estivesse definido, repensando suas condições, possibilidades de transformações e levantando novas questões antes de tentar compreender e resolver o problema.</p>
 <p>TRABALHAR INCERTEZAS</p>	<p>Quando baseada em uma estratégia, a tomada de decisão ativa ações planejadas e simuladas dentro de uma estrutura. Busca-se não a eliminação das incertezas mas sim uma forma de trabalhá-las eficientemente.</p>
 <p>SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</p>	<p>O enfoque é voltado para a solução e não para o problema. Esta é uma característica cognitiva do tomador de decisões e do processo de projeto que deriva da experiência e do aprendizado projetual. Isto permite que os profissionais passem rapidamente da identificação de um quadro de problemas e proponham uma conjectura de solução.</p>
 <p>APRENDIZADO E ADAPTAÇÃO</p>	<p>Trabalha-se as incertezas por meio da aprendizagem. A partir de um processo interpretativo são desenvolvidos novos conhecimentos e significados sobre uma condição.</p>

Fonte: A autora (2016)

Outra maneira de conduzir o processo decisório é a partir dos critérios ou requisitos determinados para a resolução de determinada questão. Segundo Belton e Stewart (2002), o critério pode ser compreendido como um meio de julgamento ou de avaliação. Cada definição de escolha deve balancear diferentes critérios que podem estar explícitos ou não, de modo que uma decisão ou o curso de uma ação seja mais favorável do que outra.

A seção seguinte apresentará o processo decisório sob a ótica da indústria audiovisual com objetivo de se compreender as particularidades e diretrizes relevantes nas decisões deste setor.

2.2.3 O Processo Decisório no Âmbito da Indústria Audiovisual

Em linhas gerais, o desafio do processo decisório no audiovisual é gerar uma interface entre o mundo da criação artística e o das lógicas econômicas. Ele deve conseguir articular práticas artesanais e os processos industriais.

Os aspectos que irão influenciar este processo variam conforme os profissionais envolvidos e o estágio do projeto. O estágio de “Preparação” - que é a etapa inicial da produção de um conteúdo audiovisual e sobre o qual esta pesquisa se debruça - é normalmente conduzido

por uma pequena equipe criativa formada pelo roteirista, diretor e produtor executivo. Este grupo de profissionais acompanha o projeto de forma integral e é responsável por todas as decisões estratégicas feitas em um projeto. Eles que vão determinar “o que” e “como” será feito, além de coordenar o restante da equipe. Entre as importantes decisões que cabem a eles está a constituição da equipe técnica-artística e o julgamento do filme como uma visão crítica a partir dos objetivos iniciais.

Ainda que estes profissionais trabalhem juntos em prol de um mesmo objetivo - realizar um conteúdo audiovisual - existem especificidades no desenvolvimento de suas funções que resultam em formas divergentes de se realizar as escolhas. Com vistas a auxiliar a compreensão deste processo e também apoiar as demais iniciativas que serão realizadas por este estudo, identificou-se os principais perfis de atuação e critérios ponderados nas decisões da preparação, conforme figura abaixo:

Figura 4 - Perfis dos profissionais na etapa de preparação e suas preocupações



Fonte: A Autora (2016)

O produtor realiza suas escolhas voltadas principalmente a viabilização do projeto, o gerenciamento dos seus recursos e a promoção de um equilíbrio entre os custos de produção da obra e as receitas oriundas do projeto conforme as expectativas e alcance de público. Há também situações em que o produtor atua criativamente no projeto e toma decisões nesta outra esfera, mas esta contribuição está associada a uma identificação pessoal do profissional com a ideia inicial, seja com o tema, seja com a estética ou mesmo a afinidade com a equipe (QUESADA, 1999; SELONK, 2007).

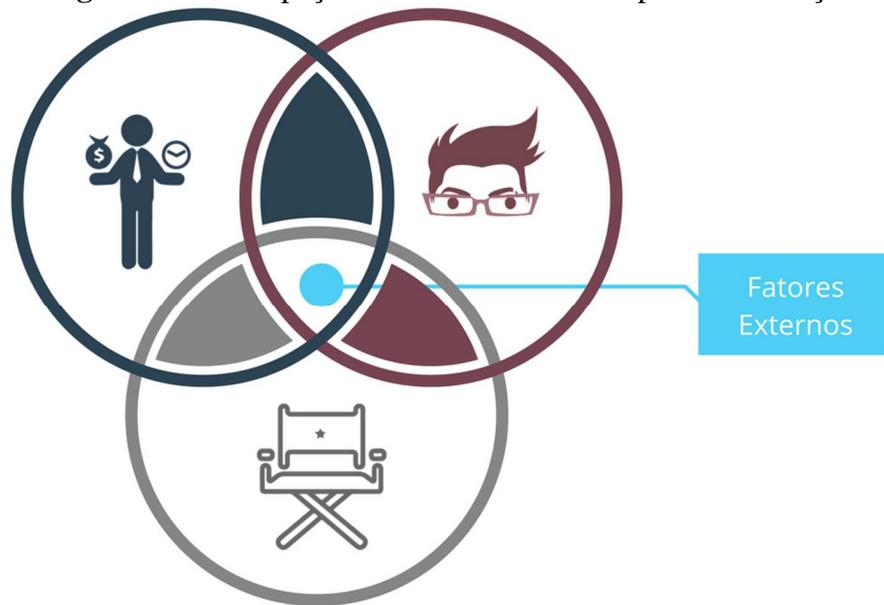
No entender de Rodrigues (2007) para a produção, os aspectos mais relevantes na decisão de um projeto referem-se ao orçamento e ao cronograma. O autor complementa:

Para a produção, o máximo de qualidade a um menor custo dentro do prazo determinado pode ser o fator de decisão sobre que diretor e atores contratar, se o filme será primeiramente rodado em estúdio ou locação, o processo de captação do som, qual o nível de desenho de produção, do figurino, de toda a equipe técnica, a duração do filme e dos dias necessários de filmagens (2007, p.69).

Com relação ao diretor e roteirista, são funções voltadas ao universo simbólico, artístico e visual do projeto. As escolhas destes profissionais definem e indicam de forma detalhada e precisa como a narrativa verbal – apresentada no roteiro – será realizada em planos e sequência de imagens e sons. Para Noël Burch (2014), esta atividade representa a aproximação mais íntima de como se deseja o produto final.

De acordo com Giddens (2003), a direção e o roteiro agenciam suas decisões a partir da reflexão sobre as possibilidades de exibição e comercialização do projeto. A afirmação do autor está muito relacionada ao que se chama de perfil do projeto. Atualmente no Brasil existem os conceitos de filme comercial e não comercial. Filmes ditos de caráter comercial possuem elenco com atores de reconhecimento público, utilização de ídolos de massa como protagonistas, veiculação estética com os conteúdos televisivos e estratégias de promoção que visam atingir um público em massa. Do outro lado, os ditos não comerciais ou também chamados de autorais, privilegiam a necessidade de expressão de seus realizadores e seus conceitos estéticos e narrativos usualmente apresentam contextos de maior complexidade. No entender de Giddens (2003) a clareza de que tipo de projeto está sendo proposto influencia, não só carreira que o conteúdo irá desenvolver no mercado audiovisual, mas também em todas as decisões do seu processo de projeto como, por exemplo, orçamento, tamanho da equipe, estrutura e divulgação. Neste sentido, percebe-se que existem preocupações que dependem de fatores externos ao projeto como, por exemplo, a comercialização da obra, as possibilidades de exibição, parceiros investidores, carreira nacional e internacional do conteúdo e estas são questões que são comuns aos três perfis conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 5 - Preocupações em comum entre os perfis de atuação



Fonte: A Autora (2016)

Na concepção do pesquisador francês Cornelius Castoriadis (2000), profissionais com estes perfis operam suas escolhas através de um processo chamado “fazer pensante”, que significa uma busca de consciência que trabalha em dois sentidos. O primeiro deles vê na prática o caminho para as respostas mais profundas. O segundo vê na subjetividade, aquilo que está escondido na alma humana por unir estereótipos e crenças. Em outras palavras o “fazer pensante” é a busca por esclarecer o pensamento do que se faz e a sabedoria do que se pensa. Segundo o autor, estes pensamentos tornam-se operantes à medida que escolhas vão sendo feitas, materializando instrumentos e métodos de trabalho e concretizando conteúdos.

Foram citados nesta dissertação os principais critérios identificados como capazes de influenciar a tomada de decisão nos projetos audiovisuais. Acredita-se que estes preceitos sejam os mais relevantes na etapa de preparação de um projeto. A seguir será dada continuidade sobre a temática do processo decisório, porém, sob as lentes do design e da sua forma de raciocinar.

2.3 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO *DESIGN*

2.3.1 **Design Ways of Knowing**

A noção de que o design possui “coisas a conhecer”, uma “maneira própria de saber” e formas específicas de “encontrar o saber” teve origem a partir da pesquisa “*Design General Education*” realizada pela *Royal College of Art. - RCA*. No relatório deste estudo os pesquisadores Bruce Archer e Bryan Lawson enfatizam que a essência do design é a realização de coisas novas e seu cerne é a linguagem da modelagem (CROSS, 2006).

Apoiado nas observações de Archer e Lawson, o autor britânico Nigel Cross (2006) propõe o design como uma terceira área do conhecimento, ou seja, um outro domínio além do campo das ciências e das humanas, que estudaria os fenômenos do mundo artificial, alicerçado por métodos de modelagem e síntese, levando em consideração valores como empatia, praticidade e adequação. Na visão de Cross o design é uma habilidade natural de todo o ser humano portanto, este terceiro modo de compreender o mundo seria acessível a todos os indivíduos e não algo vinculado somente aos designers. Todas as pessoas nascem com a capacidade de projetar e resolver problemas complexos (TIDD; BESSANT, 2015).

De acordo com Friedman (2003), design refere-se a processo. É sempre orientado por um objetivo como, por exemplo, a solução de um problema, a satisfação de alguma necessidade, a melhoria de situações ou a criação de algo novo útil. *Ipsa facto*, é frequentemente denominado como “*solution-focused*” ou “*goal-oriented*”. Ressalta-se que a visão do design como apenas um campo de resolução de problemas é restritiva e deficiente. O problema é apenas um ponto de partida de uma ampla jornada investigativa em busca de alternativas que sejam capazes de transformar situações existentes em situações desejáveis. Portanto, o design deve ser percebido como uma prática exploratória que permanece constantemente na busca por descobrir algo novo.

Segundo Federizzi e Borba (2015) o pensamento do designer é fundamentado na sua capacidade de criar ferramentas e metodologias que reforcem o desenvolvimento do projeto. Nesse sentido, o design não se limita a um conjunto de habilidades técnicas e criativas, mas abrange também um processo que envolve uma maneira específica de raciocinar e de construir conhecimentos, o qual Cross (2006) denomina de “*designerly ways of knowing*”.

Cross (2006) avança nesta temática ao afirmar que esta maneira de raciocinar consiste na habilidade de resolução de problemas complexos e abertos, na sustentação do desenvolvimento cognitivo e do pensamento não linear.

Reforçando esta relação de atributos, Neumeier (2010) menciona que o que distingue o design dos demais ramos não é somente os resultados produzidos, mas também os processos mentais e físicos que geram esse resultado. É através do raciocínio abduutivo que o design lida com um problema de projeto (CROSS, 2006; DEW, 2007; NEUMEIER, 2010). Este modo de pensar consiste em analisar os fatos de uma circunstância e em cima desses dados elaborarem teorias que consigam explicá-los. Nota-se que a abdução tem traços lógicos, mas também possui um caráter instintivo. A criação destas teorias contempla um movimento dos pensamentos e a construção de um processo vivo a respeito destes conceitos (PEIRCE, 1974).

Há um princípio construtivo nesta maneira de pensar que também se faz presente no design, visto que durante o processo projetual formulam-se questionamentos e criam-se hipóteses como resultados. A lógica do design fundamenta-se no conceito de co-evolução do problema-solução através de um processo integrado e gradual. Desta forma, costuma-se dizer que designers não “solucionam problemas” e sim que “trabalham por meio deles” (NEUMEIER, 2007, p.39).

Indo além nestas reflexões, Cross (2006) procura esclarecer o conceito de “*designerly ways of knowing*”, desdobrando-o em cinco dimensões: (a) designers enfrentam problemas mal definidos; (b) sua estratégia de resolução de um problema é focada na solução; (c) sua forma de pensar é construtiva; (d) utilizam-se de códigos para traduzir requisitos abstratos em produtos; (e) utilizam-se de códigos para ler e escrever na língua dos produtos e objetos.

A próxima seção irá aprofundar a primeira das cinco dimensões, apresentando o conceito e características dos problemas denominados como mal definidos, abertos ou perversos.

2.3.2 Os Problemas Abertos

Termos como “*wicked problem*”, “*ill-structured problems*”, “*ill-defined*” e “*undetermined-problem*” têm sido frequentemente utilizados na literatura contemporânea para classificar os problemas abertos do design.

O conceito de “*Wicked Problem*” (Problema Perverso) foi formulado por Horst Rittel na década de 60 quando o designer percebeu a possibilidade de explorar o problema de projeto por um caminho alternativo à proposta sequencial linear.

A maneira linear de pensar é baseada em problemas determinados que possuem condições definidas. Por outro lado, a forma de pensar o “*Wicked Problem*” ou problema “aberto”, considera a indeterminação substancial que o problema carrega e o fato de que não há um estado definitivo ou limite para a exploração dos problemas de design (BUCHANAN, 1992). A não linearidade é uma característica importante, pois não é necessária uma definição estruturada do problema para começar uma busca por sua solução.

Para Dorst (2003), os problemas de design não são nem definidos, nem aleatórios. Em razão disto, o autor estabelece três naturezas distintas para os problemas, a primeira refere-se aos problemas determinados, aqueles que possuem requisitos definidos, rígidos e inalteráveis. Nesta circunstância, o designer investiga, relaciona-se e resolve o problema; A segunda contempla os de natureza subdeterminada que não possuem o número de informações suficientes para gozar de alguma certeza. Aqui, o designer interpreta, cria, e sugere possíveis soluções que só poderão ser decididas durante o desenvolvimento do processo de projeto. Nas palavras do autor:

Nestes casos (problemas subdeterminados) a interpretação do problema do projeto e a criação e seleção de possíveis soluções adequadas só podem ser decididas durante o processo de design com base em propostas feitas pelo designer; estas propostas comportam, assim, ambas as interpretações possíveis do problema de projeto e as possíveis soluções para esses problemas (DORST, 2003, p. 3, tradução nossa¹²).

A terceira abrange problemas de natureza indeterminada, nos quais o designer tem total liberdade para desenvolver a solução a partir das suas habilidades, estilos e conhecimentos.

Tanto para Rittel (1967 apud BUCHANAN, 1992) quanto para Dorst (2003) a maioria dos problemas de design podem ser classificados como “subdeterminados”, “abertos”, ou “mal definidos”. Seu ponto em comum é a característica de suportarem o desenvolvimento de mais de uma solução possível, sendo todas viáveis e satisfatórias. Dorst (2003, p.6) destaca que nestes casos “há sempre aspectos do problema que só irão surgir durante o processo de solução” e que, portanto, o problema não pode nem ao menos ser totalmente definido antes da tentativa

¹² But a major part of the design problem is underdetermined. The interpretation of the design problem and creation and selection of possible suitable solutions can only be decided during the design process on the basis of proposals made by designer. These proposals thus entail both the possible interpretations of the design problem and possible solutions to those problems.

de resolvê-lo. Owen (2007) vai além ao afirmar que o processo não é sequencial no sentido de - primeiro definir qual é o problema que precisa ser resolvido e depois procurar alternativas para a solução - mas que tanto problema quanto solução emergem juntos em um procedimento simultâneo.

Deste modo, compreende-se que o problema não estará completamente definido até que as alternativas de soluções comecem a ser projetadas. Rittel (1967, apud BUCHANAN, 1992, p.14) aponta as seguintes propriedades que problemas deste gênero possuem:

- a) Não possuem um fórmula definitiva
- b) Não existe uma lista exaustiva de ações admissíveis
- c) Mais de uma explicação será possível com fundamentos nas perspectivas dos designers.

Essas propriedades atribuem condições particulares ao processo de projeto. Uma delas é que em determinado momento o profissional terá pouco controle sobre o processo, justamente por operar em horizontes nebulosos com questões indefinidas e confusas. Outra, é a complexidade de trabalhar com diversas soluções, todas potencialmente válidas e possíveis, e ter que optar por uma alternativa.

Ao se deparar com um problema aberto a capacidade criativa, interpretativa e reflexiva do designer tornam-se habilidades relevante para o processo de projeto. O ato criativo envolve experimentação, ensaio, erro e demanda a disposição de gerar novos conhecimentos, capacidade de compreendê-los, relacioná-los e significá-los (OSTROWER, 1978; KING, 1999). Os processos cognitivos dos designers estão associados ao pensamento “*solution-focused*”, ou seja, na combinação da sua habilidade criativa e analítica focada na solução e não no problema (DORST, 2006). Manter o ponto central do processo decisório na solução permite que o designer opere com facilidade sob a diversidade dos aspectos que compõem o problema e ao mesmo tempo não ignore que existem elementos a esse respeito que são desconhecidos. O confronto com as incertezas instiga o designer a procurar aprendizados e evoluir diante do problema. O conhecimento envolvido neste processo projetual é percebido como um organismo vivo e dinâmico que se modifica à medida que interage com o meio.

Enriquecendo este tema, em 1983, o pedagogo americano Donald Schön escreve “Educando o profissional Reflexivo” e introduz a visão do design como uma prática reflexiva. Conforme o autor, o problema de design é confuso e incapaz de ser solucionado por meio de técnicas pré-determinadas ou teorias conhecidas. Logo, a busca por soluções projetuais ocorre

através da “reflexão-na-ação”, ou seja, a reflexão do profissional sobre a prática e durante a prática, assumindo uma posição analítica a respeito do seu conhecimento e também do problema.

A reflexão-na-ação tem uma função crítica, questionando a estrutura de pressupostos conhecidos. Pensamos criticamente sobre o pensamento que nos levou a essa situação difícil ou essa oportunidade e podemos nesse processo reestruturar as estratégias de ação, as compreensões dos fenômenos ou as formas de conceber os problemas (SCHÖN, 2000, p. 33).

Ao refletir sobre uma questão, o problema que no início do projeto era tido como subdeterminado, na medida em que vai sendo trabalhado também vai sendo esclarecido e, por consequência, provocando novos questionamentos e conhecimentos. Conforme escreve Schön (2000, p. 41):

Pensamos um pouco e experimentamos novas ações com o objetivo de explorar fenômenos recém observados. Testar nossas compreensões experimentais acerca deles ou afirmar ações que tenhamos inventado para mudar as coisas para melhor.

Circunstâncias assim estimulam a criatividade e promovem um processo de concepção de ideias, pois se geram novos conhecimentos na busca de construir soluções para o problema. O que Schön (2000) propõe não é o esquecimento dos métodos de resolução de problemas, mas que o profissional não fique restrito a eles, e desenvolva sua inteligência reflexiva e estimule a sua criatividade para explorar e criar novas soluções a partir de novos métodos.

Diante disso, observa-se que existem recursos no campo do design que ajudam o profissional a lidar com problemas deste gênero e com os impasses que ele traz ao processo de projeto. Dentre a gama dos recursos estratégicos do design, este estudo dará enfoque a construção de cenários que é uma prática que contribui para a criação e aceitação de caminhos alternativos através do desenvolvimento de histórias visuais.

Assim sendo, a próxima seção tem a intenção de aprofundar as reflexões sobre a prática de construção de cenários a analisar, a maneira como ela auxilia o processo de tomada de decisão no design.

2.4 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Cenários são futuros possíveis criados a partir da articulação de proposições baseadas em situações incertas e dinâmicas. O exercício de planejar circunstâncias futuras teve origem

nas técnicas militares que utilizavam os cenários para estarem melhor preparados para as batalhas. Foi somente a partir dos anos cinquenta que o recurso foi adotado pelo campo da gestão com o objetivo de prever tendências e minimizar riscos (HEIJDEN, 2009; SCHWARTZ, 1991).

Um dos estudiosos que levou o tema para a esfera do planejamento organizacional foi Herman Kahn. O autor recomendava que o cenário fosse interpretado como uma descrição de possibilidades e alternativas plausíveis cujo objetivo seria promover ações no presente que pudessem controlar e orientar o que viria a ser efetivamente o futuro. Com a publicação da obra “*The Year 2000*”, Kahn (1967) difundiu seus conhecimentos sobre esta prática e corporações de grande porte passaram a utilizar a técnica. O caso que se destaca como o mais conhecido e explorado é o da empresa Shell que, por julgar como limitantes os métodos tradicionais de previsão, adotou o cenário como um artifício estratégico para determinar as prováveis variações do mercado. Porter define o cenário na visão mercadológica como:

Um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. O conjunto completo de cenários e não o mais possível é então utilizado para projetar uma estratégia competitiva (MARCIAL, 2008, p.26)

No campo da gestão, a partir de uma situação presente, projetam-se cenários para situações futuras que sejam positivas ou negativas. A prática destina-se a orientar políticas econômicas e empresariais de macroescala, visto que não é desenvolvido um futuro de maneira projetiva. De acordo com Scaletsky et al. (2015), isto significa que para cada cenário um plano e ação é desenvolvido e se observa qual conjuntura está se concretizando, se mais, ou menos favorável, para então se aplicar a estratégia desenvolvida para esta determinada circunstância.

Segundo o autor, a construção do cenário não segue um procedimento estruturado e muitas técnicas podem ser utilizadas de acordo com a experiência de quem projeta. Scaletsky et al. acrescenta que este “É um processo em que a intuição e razão coexistem em um estímulo mútuo” (2015, p.2). Independente do método utilizado, a ação de simular possibilidades, criar hipóteses de resultados e preparar contornos para encarar uma realidade ampliam a competência do sujeito para enfrentar situações desconhecidas. A maneira como o design se apropria desta técnica oferece uma reinterpretação a sua utilização e ao seu método de construção conforme será visto a seguir.

2.4.1 Construção de Cenários de *Design*

A construção de cenários sob a perspectiva do design é trabalhada através de autores como Reyes (2015), Scaletsky et al. (2015), De Moraes (2010), Deserti (2007), Manzini e Jégou (2006). Nesse universo os cenários reproduzem um modelo híbrido que incorpora o aspecto prático e imaginativo, operando por meio de modelagem e síntese (CROSS, 1999).

Os cenários orientados pelo design buscam através da criação de um mundo futuro nortear as ações e decisões que são assumidas no presente com o objetivo de alcançar futuros desejáveis. O desenvolvimento de futuros possíveis está na raízes da palavra que mais se aproxima da definição de design, a palavra projeto pode ser entendida como substantivo (o projeto) e também como verbo (projetar – neste caso, no futuro) (SCALETSKY et al. 2015).

A prática do cenário começa, de certa forma, segundo um modelo que se pode definir como metaprojetual (DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010, REYES, 2015; FRANZATO, 2011). Gera-se uma “floresta” de conhecimentos e informações inicialmente desconexas que se estruturam e ganham sentido durante o processo, com as interpretações e mudanças ponderadas pelos participantes.

A eficiência da prática, de acordo com Manzini e Jégou (2006) depende três elementos indispensáveis: a visão, a motivação e a proposta. A visão possibilita uma maneira de representar como a realidade poderia ser. Esta representação tem o intuito de promover a compreensão dos participantes e estimular a discussão. A motivação é o aspecto que justifica a razão da escolha pela prática, quais os objetivos que pretende-se alcançar com a construção. Por fim, a proposta garante consistência à visão e ao cenário, ou seja, é imprescindível que os resultados apresentem traços comuns com a realidade para que sejam discutíveis.

Associa-se estas colocações com as de Celaschi (2007) que compreende o cenário como uma plataforma de reflexão, compartilhamento e administração de horizontes. Um dos seus propósitos é arquitetar uma visão compartilhada e para tanto, põe-se em dúvida antigos aprendizados, deslocando visões estabelecidas e desafiando o modelo mental vigente. Celaschi e Deserti (2007) descrevem que os cenários são o resultado de uma “fertilização cruzada” entre as tendências contemporâneas e as constantes do comportamento humano. As tendências representam o momento presente e equivalem a uma reinterpretação das chamadas “forças motrizes” que, em outras palavras, são os conceitos chave que conduzem o processo dos

cenários. As constantes ou superconstantes são associadas a comportamentos humanos que se repetem ao longo da história e adquirem diversas formas de acordo com seu tempo.

No mesmo diapasão, Scaletsky et al. evidencia que o conceito de cenário de design ultrapassa um projeto específico e no que diz respeito a construção de conhecimento ele pode ser relacionado ao processo de aprendizagem. Na opinião do autor “Todo processo de aprendizagem tem a força de transformar os atores neles envolvidos. Isto é, a produção de conhecimento e o consequente aprendizado envolvido não são antagônicos ao mundo onde um projeto está localizado” (2015, p.4).

Observa-se que a prática possui uma característica crítica-questionadora que testa e provoca o pensamento estratégico, promovendo um ambiente de debate sobre questões relacionadas ao porvir. A projeção destes mundos oportuniza que diferentes sujeitos se reúnam e pensem coletivamente a respeito do “amanhã”. As discussões revelam inúmeras reflexões e a conjugação destas diferentes perspectivas não só gera novos aprendizados que ampliam o campo mental dos atores envolvidos, mas também viabiliza uma linguagem em comum entre os participantes.

Tanto Manzini e Jégou (2006), no campo design, como Van Der Heijden (2009), no planejamento estratégico, salientam que o cenário está essencialmente vinculado a conversação. Logo, é um exercício que exige tempo para o diálogo entre os atores e o contexto.

É através de conversas e trocas que se torna possível o estabelecimento de uma visão consensual do grupo e também um posicionamento coletivo em relação ao mundo. Atinge-se o que Heijden (2009) chama de “alinhamento mental” isto é, através de um processo de seleção de ideias e influência mútua dos participantes, o grupo percebe, reflete e interpreta os acontecimentos de forma similar. Esta “aptidão grupal” torna-se excepcionalmente vantajosa para a tomada de decisão em momentos indefinidos e turbulentos.

O ponto central da cenarística é lidar com as incertezas. Sem a incerteza estaríamos todos em uma mesma posição e não haveria sucesso ou falha. Pensar e decidir estrategicamente só faz sentido em condições incertas (HEIJDEN, 2009).

Dentre as maneiras de construir cenários, o design assume um método de narrações de histórias sobre os mundos possíveis. Lida com a incerteza de maneira holística, considerando tendências, olhando contemporaneamente para a dimensão social, tecnológica, econômica e ambiental. Assim, é capaz de operar em situações complexas e de difícil previsão auxiliando, guiando e inspirando o desenvolvimento do projeto.

Na visão de Zurlo (2010), o conceito de “ver, prever e fazer ver” associado ao design, está intimamente ligado a cenarística, pois, ter ideias antecipadas em relação a algo e antever eventos, especialmente em contextos em que as indefinições são múltiplas, viabiliza a preparação para um futuro desconhecido e a possibilidade de moldá-lo a seu favor. São competências que qualificam o designer a ler a realidade, interpretá-la e projetar caminhos possíveis (ZURLO, 2010).

Considera-se que todas estas atribuições contribuem na criação de um cenário. Por esse motivo, na esfera do design, o cenário configurou-se como um recurso único, ganhando forças e assumindo formas peculiares de auxiliar e orientar os profissionais em sua atividade projetual. Ezio Manzini e François Jégou (2006, p. 193) evidenciam a diferença entre o cenário do domínio organizacional e do design ao denominar este último como “*Design Orienting Scenarios*” (Cenários orientados pelo design) e defini-lo como:

Conjuntos de visões motivadas e articuladas, finalizadas a catalisar as energias dos diversos atores envolvidos em um processo projetual, a gerar entre eles uma visão comum e, desejavelmente, a fazer com que as suas ações convirjam em uma mesma direção.

Outra característica que os distingue é que os cenários de design não têm interesse em projetar possibilidades negativas. Pensa-se no futuro como um mundo possível e projeta-se artefatos e condições para que determinada cena ocorra (REYES, 2015). Logo, não é lógica a projeção de uma situação negativa. Apesar do cenário não ser uma realidade futura e sim um meio de representá-la, ele norteia atitudes e encaminha acontecimentos que serão capazes de evoluir da condição de origem para a condição desejada (GODET, 1987).

As motivações e propósitos existentes para a construção de um cenário são inúmeras, porém, Deserti (2007) argumenta que o recurso é especialmente interessante pela sua capacidade de fornecer estímulos para guiar a tomada de decisão no presente. Complementando, Celaschi (2007) e Franzato (2011) acrescentam que o objetivo final de um cenário é instigar a discussão entre os atores para eles possam tomar decisões compartilhadas. Considerando a temática deste trabalho, a próxima seção irá abordar os cenários como recurso para auxiliar o processo decisório.

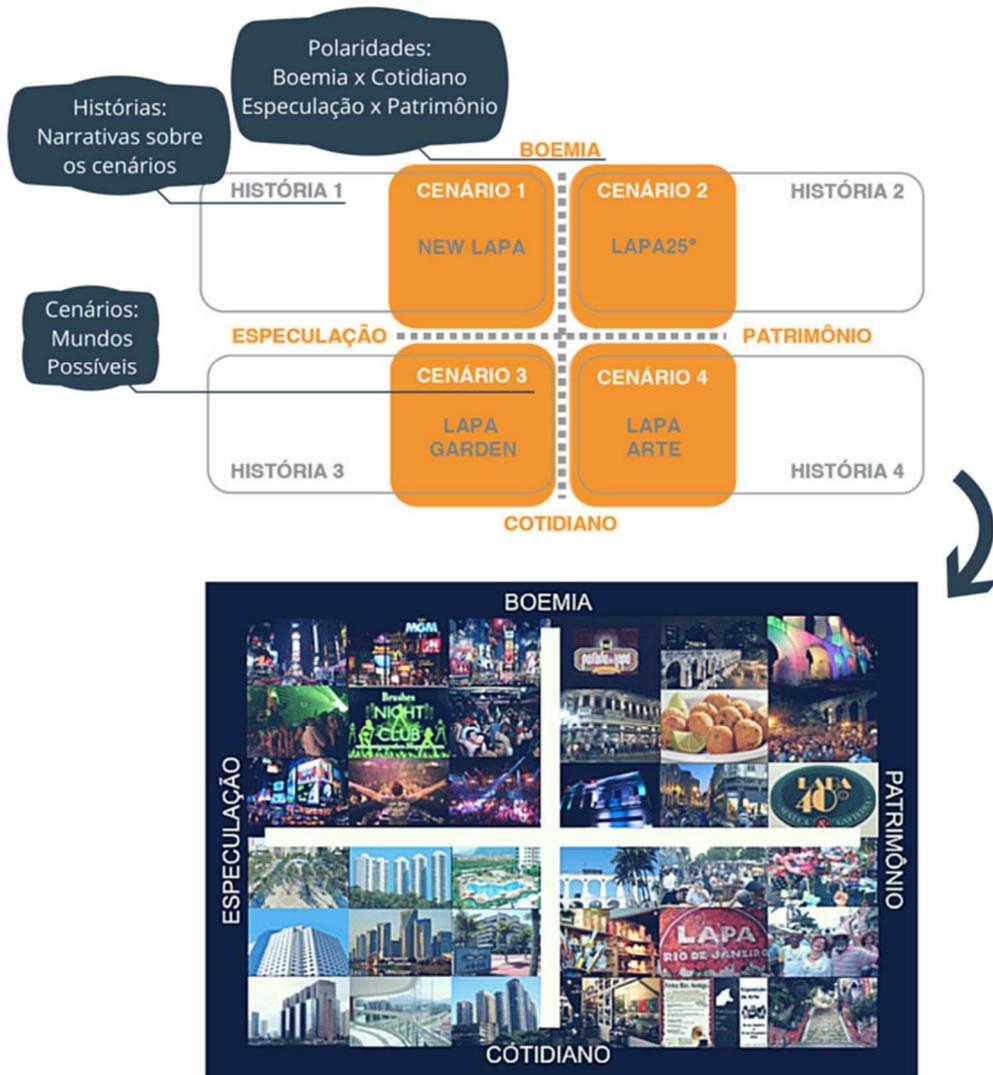
2.4.2 Construção de Cenários como Método de Apoio à Tomada de Decisão

Com base nos autores mencionados neste estudo, entende-se que expressar as ideias, as dúvidas, discuti-las, tentar combiná-las e as encadear em formato de eventos possíveis, ajuda no desenvolvimento de um projeto que se dá sob condições incertas e apoia a construção de intenções compartilhadas.

Os cenários proporcionam maior clareza sobre a gama de informações e aspectos que influenciam as ações. A propriedade da prática de promover o diálogo e a discussão viabiliza que sejam ponderados diferentes conhecimentos e experiências. Além disso, a conversação praticada no exercício proporciona não só a troca de percepções, mas também o exercício da criatividade para a criação de novos conceitos e compreensões alicerçados no pensamento dos atores envolvidos (REYES, 2015; HEIJDEN, 2005, CELASCHI, 2007). Durante o exercício, ocorre o que se chamou anteriormente de amplitude do modelo mental e este crescimento estrutural de saberes e informações, auxilia na melhor definição de uma escolha.

Uma outra propriedade do recurso que propicia a tomada de decisão é o fato de o cenário ser uma narrativa visual, textual, com ideias que traduzem informações e intuições em conhecimentos perceptíveis (MERONI, 2008). A figura 6 é um exemplo ilustrativo sobre como o recurso toma forma.

Figura 6 - Exemplo ilustrativo da configuração de um cenário de design



Fonte: Reyes (2010)

Primeiramente buscam-se as informações através de pesquisas contextuais e não contextuais - imagens ou palavras-chave. Normalmente utiliza-se a técnica de *brainstorming* para elencar conceitos ou imagens mentais. Na sequência elaboram-se o agrupamento dos dados/imagens em campos semânticos por similaridade e cada campo recebe um conceito-síntese. Como ficam evidentes na figura 6, as imagens geradas são organizadas em campos semânticos por oposição, utilizando um gráfico de polaridades (forças motrizes) que irá nortear o desenvolvimento dos cenários propriamente ditos.

Estas “cenas” ajudam o tomador de decisões a combinar de maneiras flexíveis dados díspares em quadros holísticos, fornecendo um contexto e um significado para acontecimentos plausíveis. A representação visual garante uma fácil leitura do encadeamento da decisão. Ela

oferece suporte para interpretação e dessa forma garante um processo de escolha mais edificado, consistente e transparente. Na concepção de Pereira e Scalestky (2016), a visualidade não se limita em refletir sobre o problema, pois através da justaposição de informações familiares e não familiares, estabelecem-se novas associações de ideias capazes de transcender as limitações impostas pelo problema inicial.

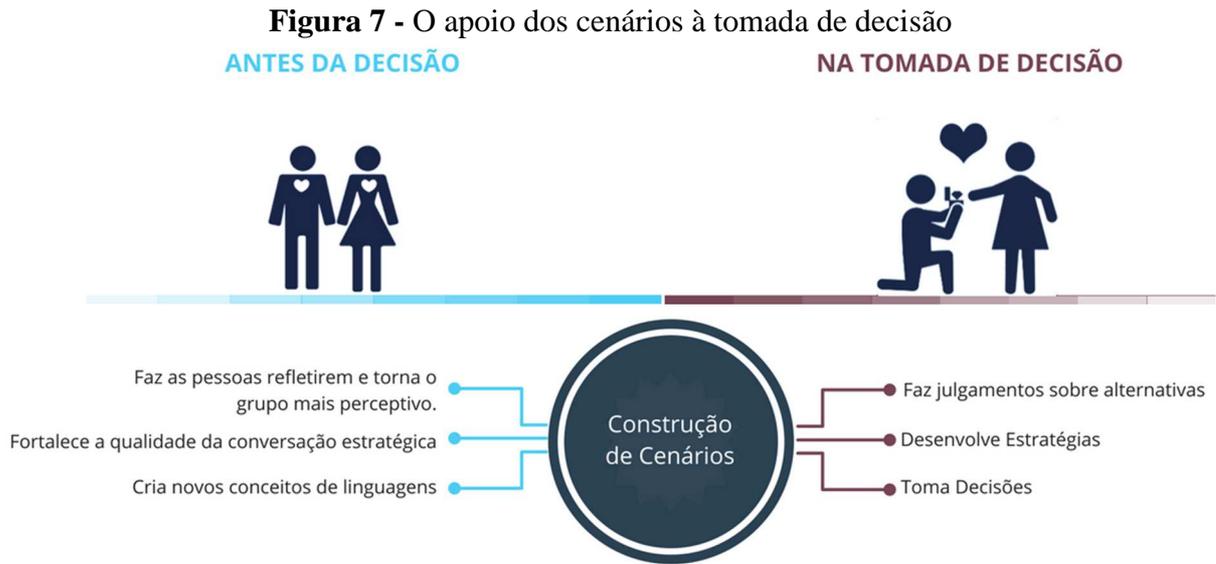
Reyes (2015) enfatiza que o uso de cenários fornece um enquadramento para se poder pensar com clareza a respeito da complexa gama de fatores que afetam a decisão. Colabora também uma linguagem comum para conversar sobre esses fatores, iniciando uma série de histórias do tipo “e se isso acontecer [...]”.

Heijden (2009) sintetiza sua visão a respeito deste recurso, ao escrever que a cenarização pode ser entendida como um sistema de inteligência de apoio à decisão em situações em que predominam mudanças e incertezas, porque amplia a base de dados, dilata as percepções, alarga os modelos mentais e gera aprendizagem entre os participantes.

Chama-se a atenção para as palavras “mudanças e incertezas” mencionadas pelo autor. Enquanto um panorama indefinido com informações incompletas e ambíguas é um obstáculo para o processo decisório, para os cenários estes são elementos que constituem o princípio da sua construção.

Estes “mundos possíveis” são abertos e mutáveis, podem ser modificados conforme as informações que chegarão no curso da ação e de acordo com os acasos que vão suceder e influenciar a ação (MORIN, 2011). Enfatiza-se que informações concretas e tidas como certas não são relevantes para o exercício. O que pode ser previsto não precisa de cenários. A fonte de riqueza do instrumento é justamente as indefinições do horizonte nebuloso. Manzini e Jégou (2006) evidenciam que quanto maior a turbulência do contexto e da complexidade em que se opera, maior a importância do cenário como um instrumento de suporte para a tomada de decisão. Os autores ainda colocam que o recurso permite superar os limites da intuição e das modelações mais simplistas a fim de melhorar a habilidade de escolher conscientemente e argumentar as escolhas dentro de um processo de projeto.

Com base nestas colocações, compreende-se que o suporte da cenarística estende-se ao longo das etapas do processo decisório conforme ilustra a figura abaixo:



Fonte: A Autora (2016)

Os cenários não devem ser tratados como instrumentos de previsão. A partir dos conceitos apresentados esta pesquisa considera a construção de cenários como um recurso de apoio ao processo decisório com base em criações de mundos possíveis. Seu enfoque é em questões estratégicas que envolvem decisões de risco que carecem de informações auxiliares. Mesmo sua proposta sendo em uma linguagem no futuro, o cenário deve fazer diferença no que está acontecendo neste momento e o valor do exercício é medido pela sua efetiva utilização na tomada de decisão (CELASCHI, 2007; REYES, 2015; HEIJDEN, 2005).

A tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser consideradas processos criativos e não somente um processo que é puramente rotineiro e mecanicista (PIDD, 1998). O exercício de cenário articula o pensamento criativo, sistêmico e divergente para descrever uma lógica narrativa sobre um possível “amanhã”. Observa-se que o cenário de design não só vem ao encontro das necessidades da indústria audiovisual em relação as suas dificuldades no processo decisório, mas também lida de maneira construtiva e produtiva com os aspectos objetivos e subjetivos do pensamento que são justamente os obstáculos da tomada de decisão neste ramo. O design e os cenários têm o papel de fazer as conexões entre esses aspectos distintos e promover além da troca de informações, um significado para estes mundos possíveis.

2.5 SÍNTESE DA LITERATURA

Tendo em vista os temas abordados nesta revisão de literatura, buscou-se elaborar uma síntese que retratasse os principais conceitos trabalhados neste estudo. Para tanto, os temas que compreendem os universos teóricos da economia criativa, da designação de escolhas, do processo de tomada de decisão e da construção de cenários, são apresentados a seguir.

A temática da Economia Criativa considera a conceituação e as características desta nova economia emergente, tais como a sua sustentabilidade e sua facilidade de adoção de novas tecnologias. O fato do design e do audiovisual pertencerem ao conjunto de indústrias que compõem a economia criativa e de terem similaridades na forma de operar também é apontado na revisão da literatura. Além disso, o detalhamento dos processos de projetos audiovisuais é fundamental para a compreensão de que tipo de decisão este estudo se debruça e sob que momento ela será analisada. A síntese dos temas e dos conceitos-chaves relacionados a economia criativa e também a indústria audiovisual é apresentada na tabela 4:

Tabela 4 - Síntese conceitual da economia criativa

SÍNTESE CONCEITUAL			
TEMÁTICAS		CONCEITOS - CHAVE	REFERÊNCIAS
Economia Criativa	Definição	Conceito da Economia Criativa; Criatividade como matéria prima; Ativo de valor.	Bentz, 2014; Howkins, 2013; Florida. 2011; MINC, 2012.
	Características	Criativa; Inventiva; Recursos Inesgotáveis; Colaborativo.	Ken Robinson, 2011; Bentz, 2014; MINC, 2012.
	Indústria Audiovisual	Mercado Audiovisual; Processo de Projeto.	ANCINE, 2013; Laurier, 2005; Rodrigues, 2007; MINC, 2012.

Fonte: A Autora (2017)

A Designação de Escolhas (tabela 5) aborda a tomada de decisão estratégica e seu processo de escolha. Este estudo entende como estratégica, a decisão capaz de impactar significativamente, não só no curso de um projeto, bem como na alocação de tempo, de recursos humanos e financeiros. Antigamente existia uma ideia de que uma escolha era realizada a partir de um processo linear de reunião e avaliação das informações necessárias. Todavia, com base nos autores estudados, assim como existem diferentes tipos de decisões (triviais/estratégicas - programadas e não programadas), o processo decisório pode ocorrer de diferentes maneiras e com o apoio de métodos distintos.

Em termos de modelo de processo decisório, a proposta comportamental que considera fatores subjetivos juntamente a análise racional é vista como mais adequada para tratar este tema. Existem algumas diretrizes que guiam o processo de escolha tanto na indústria audiovisual quanto no design que são: a compreensão e identificação do problema que precisa ser solucionado, a possibilidade de trabalhar as incertezas dentro de um contexto turbulento, e a proposição de soluções a partir de um processo interativo de geração de conhecimento e de capacidade de adaptação. Aborda-se o processo decisório tanto na indústria audiovisual, quanto no design. Neste primeiro, compreende-se quem realiza estas decisões e com base em quais critérios e fundamentos. Enquanto no segundo, o processo decisório é visto a partir de dois conceitos condutores: o “designerly ways of knowing” e os “problemas abertos”. A síntese dos temas e conceitos-chaves relacionados à designação de escolhas é apresentada na tabela 5:

Tabela 5 - Síntese conceitual de designação de escolhas

SÍNTESE CONCEITUAL			
TEMÁTICAS	CONCEITOS - CHAVE	REFERÊNCIAS	
Designação de Escolhas	Tomada de Decisão	Tipos de decisão; Estratégica; Não programada; Método Soft, Hard e Heurísticos.	Mintzberg, 1976; Pidd, 1998; Simon, 1979; Bazerman, 2004; Kahneman, 2003;
	Processo Decisório	Modelo Comportamental; Estágios do Processo Decisório; Identificação do Problema; Trabalhar incertezas; Solução de Problemas, Aprendizado.	Bazerman, 2004; Abramczuck, 2009, Dewey, 1953; Cyert e March, 1993; Gomes e Gomes, 2014.
	Processo Decisório no Audiovisual	Artístico x Comercial; Perfil de Equipe; Preocupações e Critérios; "Fazer Pensante".	Giddens, 2003; Rodrigues, 2007; Quesada, 1999; Selonk, 2007; Castoriadis, 2000.
	Processo Decisório no Design	Design Ways Of Knowing; Modo de Raciocinar; Problemas Abertos.	Cross, 2006; Buchanan, 1992; Rittel, 1967; Schön, 2000; Dorst, 2006.

Fonte: A Autora (2017)

A temática de construção de cenários compreende a maneira como o design se apropriou desta técnica incorporando funções e utilidades distintas das que prática possui em outras áreas de conhecimento. A síntese dos temas dos conceitos-chaves relacionados aos cenários é apresentada na tabela 6:

Tabela 6 - Síntese conceitual de cenários

SÍNTESE CONCEITUAL			
TEMÁTICAS	CONCEITOS - CHAVE	REFERÊNCIAS	
Construção de Cenários	Cenário de Design	Mundos Futuros; Alinhamento Mental; Conversação;	Reyes, 2015; Deserti, 2007; Celaschi, 2007; Zurlo, 2010; Manzini e Jégou, 2006.
	Método de Apoio à Tomada de Decisão	Contexto Incerto; Amplitude do Modelo Mental; Narrativa Visual; Linguagem Comum; Aprendizagem	Reyes, 2015; Heijden, 2005; Deserti, 2007; Celaschi, 2007; Meroni, 2008.

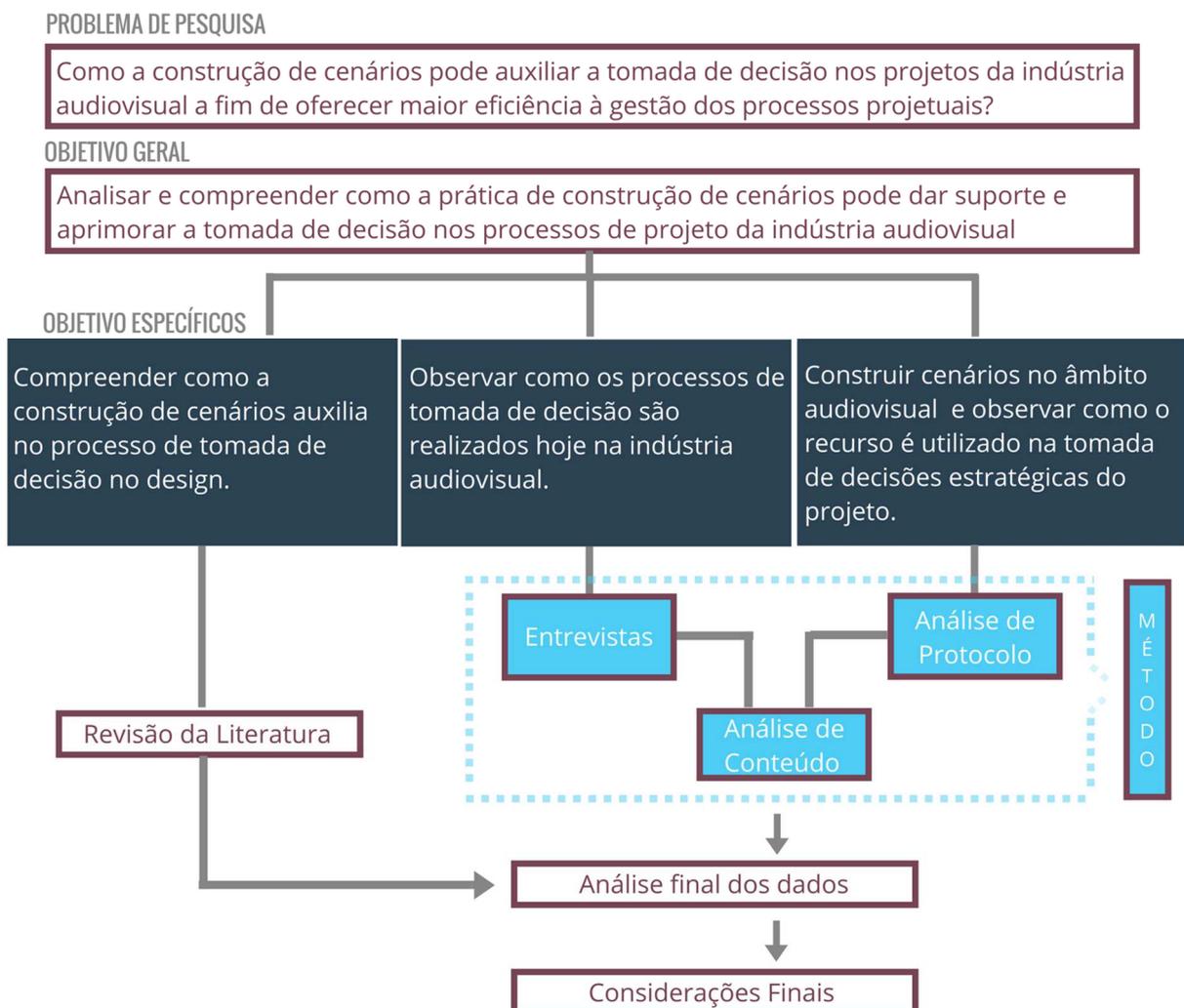
Fonte: A Autora (2017)

No design, o cenário representa uma plataforma de reflexão, conversação e alinhamento de perspectivas. Neste universo, o exercício não deve ser visto como um meio de previsões de tendências ou de planejamentos futuros. Em relação a tomada de decisão, a cenarística possibilita maior clareza sobre os fatores que influenciam uma escolha. Além de articular o pensamento criativo e divergente, seus recursos visuais permitem que ideias, conhecimentos e intuições sejam traduzidos em imagens e compartilhadas com outros atores. A troca de visões e experiências entre os participantes promove que as alternativas de escolhas sejam bem trabalhadas e resultem em uma decisão edificada, transparente e consensual.

3 MÉTODO

O tema deste trabalho é a prática de construção de cenários de design como um recurso de apoio às tomadas de decisões estratégicas em projetos da indústria audiovisual a fim de aprimorar os processos deste setor. Dessa forma, o presente capítulo tem como objetivo apresentar a estratégia metodológica empregada no intuito de alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa. A figura 7 representa as etapas desenvolvidas e nos subcapítulos seguintes faz-se o detalhamento referente a caracterização da pesquisa, a técnica de coleta de dados, a descrição das atividades, bem como a definição das técnicas para análise.

Figura 8 - Representação da pesquisa



Fonte: A Autora (2016)

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Por ter o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática voltada à solução de um problema específico, esta pesquisa, quanto a sua natureza, pode ser compreendida como **pesquisa aplicada**.

Visto que a tomada de decisão na indústria audiovisual ocorre durante o decurso do projeto e que cada obra é única com suas singularidades, essas escolhas, normalmente, referem-se a situações particulares que envolvem invariavelmente um projeto específico e uma determinada equipe. Estas particularidades dificultam a obtenção de respostas categóricas em relação ao fenômeno a ser investigado. Além disso, devido a pouca exploração do tema tanto sob a perspectiva do audiovisual quanto do design, torna-se problemático formular hipóteses precisas. Isto posto, caracteriza-se a presente pesquisa por sua **natureza exploratória**, a qual tem por escopo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo explícito (GIL, 2007).

Quanto à abordagem, esta pesquisa tem um **enfoque qualitativo**. De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa propicia uma melhor percepção e compreensão do problema além de observá-lo de forma aprofundada e subjetiva. Para Martins e Theóphilo (2009) esta abordagem justifica-se quando o fenômeno a ser pesquisado só pode ser analisado através da observação ou quando se deseja conhecer um funcionamento, sendo necessário o estudo de um processo.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo restringe-se a indústria audiovisual da cidade de Porto Alegre. Foram utilizadas duas unidades de análise distintas, cada qual relativa a uma determinada técnica de coleta de dados.

Para a técnica de entrevista, a unidade de análise foi composta por profissionais *experts* do setor audiovisual. A escolha dos entrevistados partiu dos seguintes critérios: tempo de experiência no ramo de no mínimo de dez anos, pelo menos quatro produções realizadas de longa metragem ou obra seriada e que ao longo da carreira tenha sido agraciado com uma premiação do ramo. Estes critérios caracterizam um profissional com profundo conhecimento da indústria e que possui vivência em projetos de grande porte que exigem escolhas estratégicas

bem elaboradas. O recebimento da premiação certifica de que a seleção do entrevistado não parte exclusivamente da opinião desta investigadora e sim da avaliação crítica do setor que o reconhece como profissional experiente e desenvolvedor de um trabalho tido como referência. Foram mapeados profissionais que atendessem aos requisitos estabelecidos. Fez-se contato por e-mail com sete *experts* dos quais, três retornaram dentro do período determinado pelo cronograma deste estudo (20 dias) e concordaram em participar desta etapa da pesquisa.

Para a técnica de análise de protocolo, a unidade foi formada por profissionais da indústria audiovisual e por designers. Três preceitos foram utilizados para a seleção dos participantes do campo audiovisual: experiência de mercado de no mínimo três anos, produção de ao menos dois projetos audiovisuais (independente do formato ou tempo de duração) e que tenham trabalhado com projetos financiados (leis de incentivos, editais públicos e privados, fundos de apoio e investimento). Estas qualidades fizeram com que o protocolo fosse desenvolvido por profissionais que detêm conhecimento da indústria e prática com decisões estratégicas capaz de impactar significativamente a obra.

Considerou-se fundamental a presença de dois designers para acompanhar a técnica de protocolo no intuito de auxiliar os demais profissionais na construção de cenários, haja vista esta não ser uma prática habitual nesta indústria. Os critérios de seleção dos designers foram de no mínimo dois anos de experiência para que assim se garantisse o conhecimento e capacidade na construção do exercício.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Esta dissertação adota duas técnicas de coleta de dados. Uma delas - a *Entrevista em Profundidade* – na tentativa de entender e decodificar formas de agir e costumes aprendidos e compartilhados pelo setor audiovisual (ANGROSINO, 2009).

A segunda técnica a - *Análise de Protocolo* – é um método que surgiu no campo da psicologia com o intuito de buscar insights sobre a resolução de problemas. Nos últimos anos, tem sido empregada também pela área do design e no entender de Cross, Christiaans e Dorst (1996), ela é o meio mais adequado de exteriorizar habilidades cognitivas e subjetivas.

3.3.1 Entrevistas em Profundidade

Um dos objetivos específicos deste estudo é observar como as decisões são tomadas hoje no setor audiovisual. Inicialmente, para alcançar este propósito realizou-se um mapeamento teórico sobre tal temática, apoiando-se no levantamento do estado da arte no mote desta pesquisa. Partiu-se para a busca de artigos científicos na base de dados EBSCO (2016) e CAPES (2016), realizados entre os anos de 2010 a 2016, com a intenção de averiguar avanços de estudos sobre tomada de decisão no setor do audiovisual. Para as buscas nas plataformas, utilizou-se as seguintes palavras-chaves: “*Audiovisual & Tomada de Decisão*” (*Audiovisual & Decision Making*), “*Audiovisual & Processo Decisório*” (*Audiovisual & Decision Process*), “*Produção Audiovisual & Tomada de Decisão*” (*Film Production & Decision Making*). Todavia, como já fora mencionado neste trabalho, a pesquisa voltada aos processos do audiovisual ainda não possui um desenvolvimento consistente e os resultados obtidos foram incipientes.

Com o propósito de aprofundar o tema, optou-se como alternativa a realização de entrevistas em profundidade com *experts* do setor devido a necessidade de explicitar claramente este processo decisório e ampliar o conhecimento a respeito da tomada de decisão no universo social específico.

Adotou-se uma entrevista semiestruturada com um roteiro por pautas (apresentado no apêndice A), que priorizou a discussão de temas-chave com: “Processo de Projeto”, “Tomada de decisão”, “Critérios”, “Métodos”, “Obstáculos” e “Formas de Raciocinar” sendo que, todas estas temáticas, tiveram como plano de fundo o viés do processo decisório. Em virtude da pesquisadora estar inserida no mercado investigado, existe uma intimidade com o contexto o que também proporcionou um certo nível de informalidade. Para alcançar domínio do roteiro realizou-se uma entrevista piloto para evitar bloqueios e proporcionar fluidez à conversa. As entrevistas tiveram uma duração média de 60 minutos.

Depois de realizadas, as entrevistas foram transcritas e analisadas através da técnica de análise de conteúdo. A técnica foi realizada em cinco etapas: preparação, unitarização, categorização, descrição e interpretação.

3.3.2 Análise de Protocolo

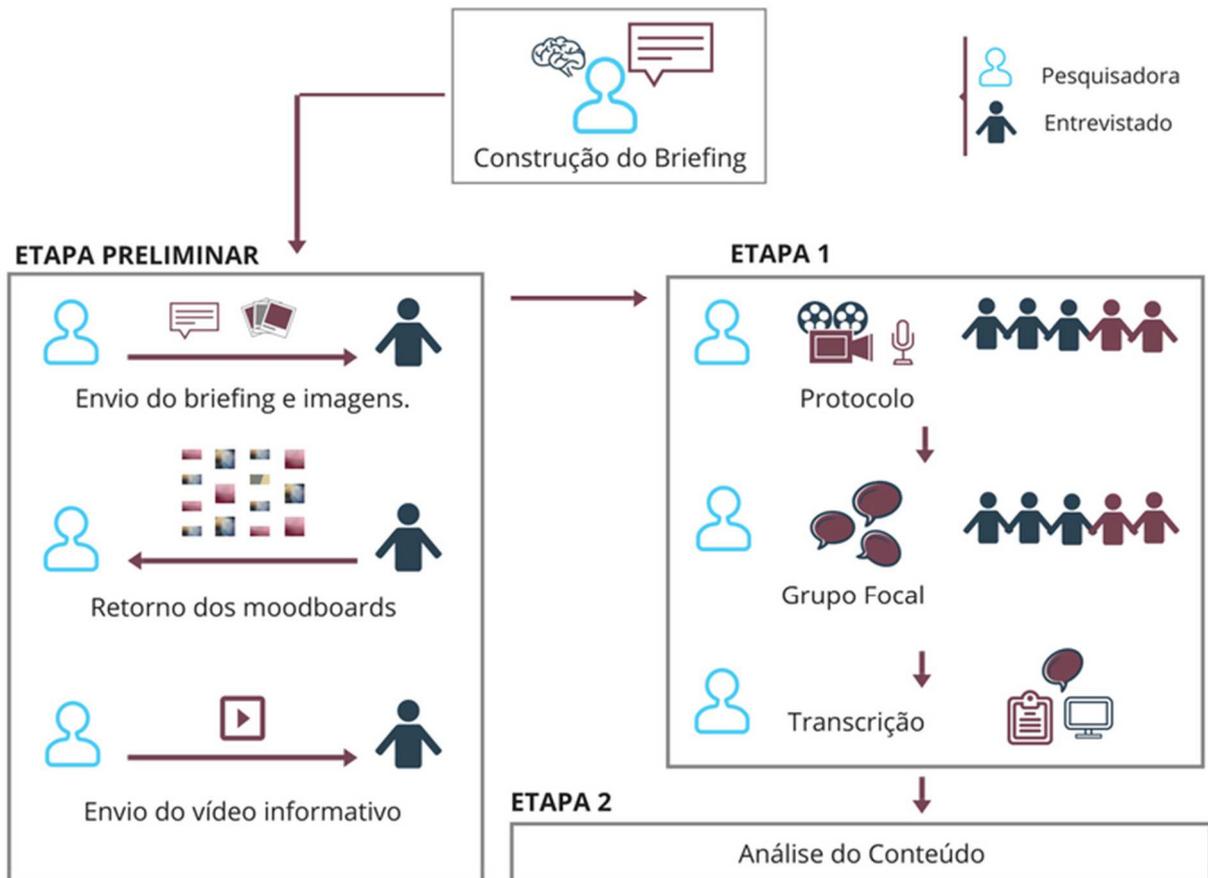
Tanto no campo audiovisual quanto no design o progresso de um projeto depende de inúmeras decisões que envolvem aspectos cognitivos e criativos. A presença destes elementos subjetivos tende a reduzir a clareza das ações e reflexões que integram a definição de uma escolha e por conseguinte dificultar a compreensão do observador sobre os detalhes deste processo durante a análise.

Uma técnica de pesquisa que contempla a observação e também a possibilidade de capturar específicas reflexões do sujeito em estudo é a análise de protocolo (ALMENDRA; CHRISTIAANS, 2008).

Primeiramente descrito por Ericsson e Simon (1993), o método fundamenta-se na valorização das informações promovidas pela unidade de análise através da verbalização durante ou após a realização do processo a ser estudado. A análise de protocolo é frequentemente aplicada a partir da técnica de “*Think Aloud*” que consiste em solicitar ao participante que, durante o processo de resolução de problema por exemplo, seus pensamentos sejam simultaneamente descritos em voz alta como: “o que está se tentando fazer”, “porque se age de determinada maneira”, “quais as dificuldades percebidas”, dentre outros. Dessa forma, segundo os autores, é possível acessar os processos cognitivos e pensamentos dos participantes.

Optou-se pela técnica análise de protocolo com o objetivo de observar o exercício de construção de cenários e compreender de que maneira este recurso pode dar suporte à tomada de decisão nos processos audiovisuais. Assim, a figura abaixo representa o curso julgado como mais adequado para a realização da análise.

Figura 9 - Sequência da análise de protocolo

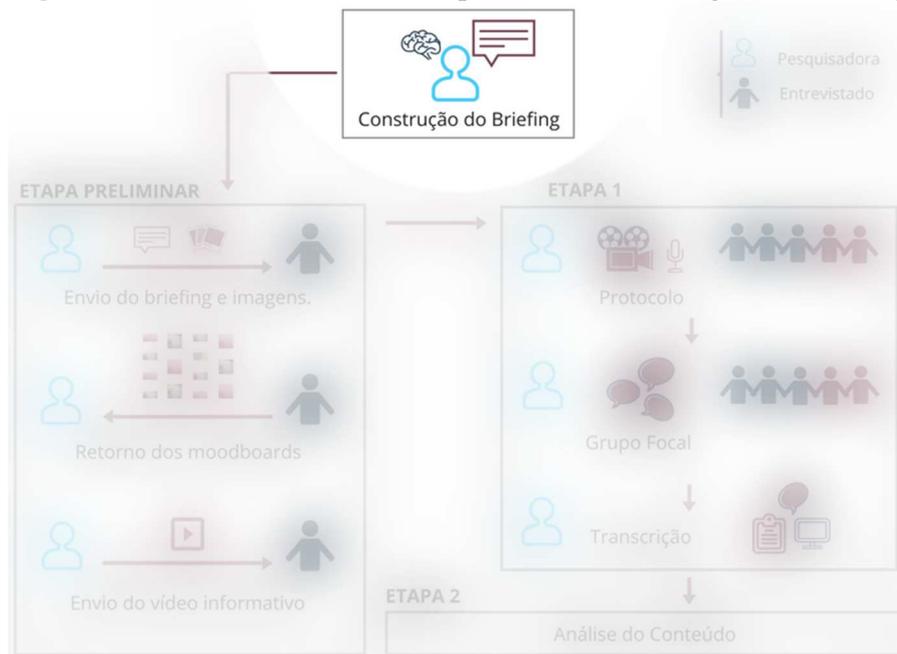


Fonte: A autora (2016)

A análise de protocolo é uma técnica controlada, registrada por vídeos e áudios e ocorre de forma intensiva com duração média de 02 horas. Já a construção de cenários é uma atividade que exige interação e tempo para o seu desenvolvimento. Scaletsky et al. (2015) salienta que o tempo é fator de grande importância na construção do exercício. Para o autor, se tratado com brevidade, talvez não seja possível avaliar cuidadosamente como os cenários são trabalhados no contexto analisado.

Tendo em vista estes traços conflitantes, foram elaboradas alternativas prévias para conciliar essas diferenças e buscar a melhor aplicação do protocolo. Primeiramente, foi elaborado um *briefing*, o qual está descrito no apêndice B.

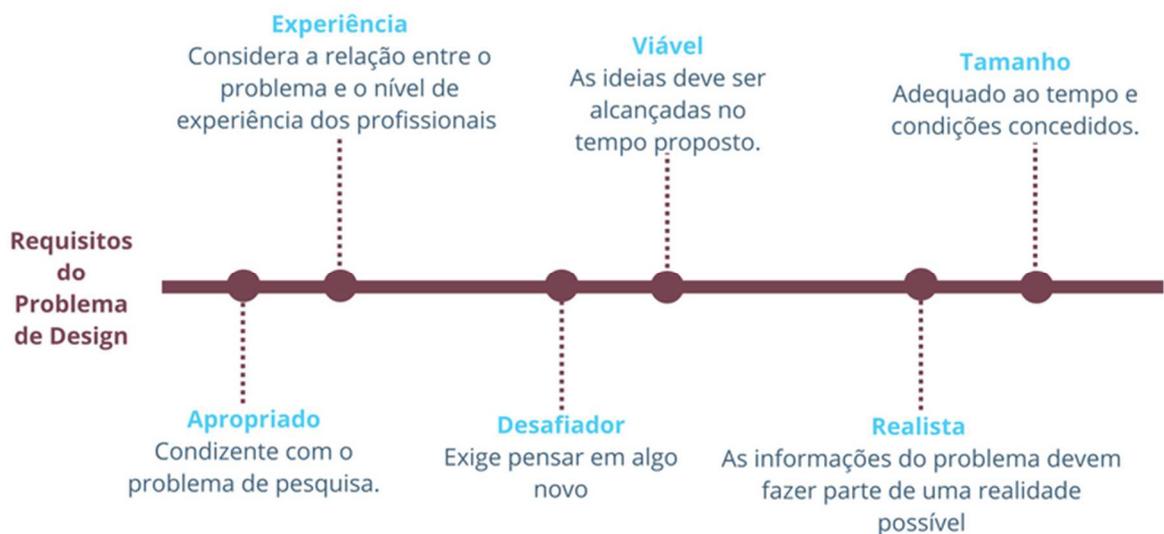
Figura 10 - Primeiro momento do protocolo - Elaboração do Briefing



Fonte: A Autora (2016)

A construção do *briefing* teve como base a análise de conteúdo das entrevistas com *experts* a respeito do que se mostrou relevante na tomada de decisão dos projetos audiovisuais, associado aos seis requisitos de um problema de design citados por Cross et al. (1996)

Figura 11 - Os requisitos de um problema de design

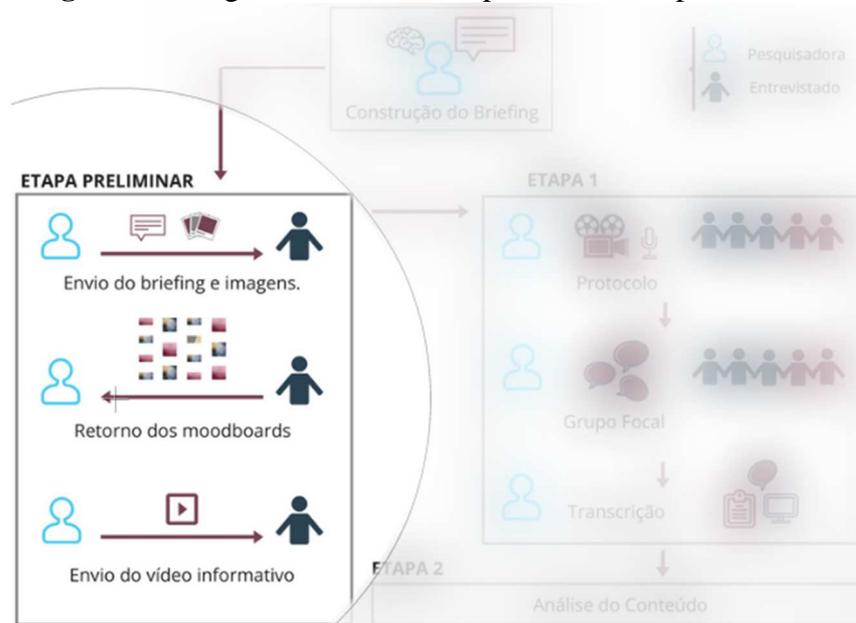


Fonte: A Autora (2016) inspirado em Cross et al. (1996)

O *briefing* apresentou a situação de uma empresa produtora em um contexto específico, que para realizar um projeto audiovisual teria que optar por algum dos caminhos fornecidos ou

criar novas possibilidades. Este escopo foi elaborado para compor o segundo momento do protocolo - a etapa preliminar representada na figura abaixo.

Figura 12 - Segundo momento do protocolo - Etapa Preliminar



Fonte: A Autora (2016)

A etapa preliminar tinha como objetivo introduzir a cenarística aos participantes e dar início às suas reflexões em torno do tema abordado. Assim, o *briefing* foi encaminhado aos participantes juntamente com trinta e seis imagens de referência (apresentadas detalhadamente no anexo).

Figura 13 - Material encaminhado aos participantes



Fonte: A Autora (2016)

Solicitou-se aos participantes que interpretassem o *briefing* por meio da criação de *moodboards*, tendo como apoio as imagens fornecidas de referência. Este instrumento referencial pode servir como um canal de acesso a conceitos subjetivos e oferecer direcionamento as escolhas projetuais. Após a criação dos *moodboards*, os participantes os enviaram à pesquisadora e o material foi organizado e analisado.

Figura 14 - Moodboards desenvolvidos

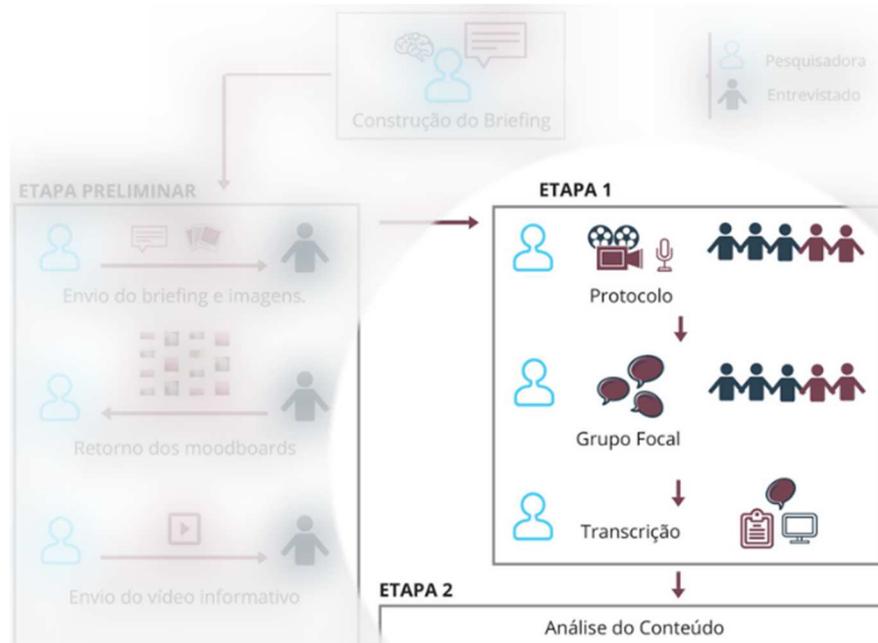


Fonte: A Autora (2016)

Observado o resultado deste primeiro estímulo, identificaram-se possíveis dificuldades que os participantes teriam com exercício de cenários. Nesse sentido, foi produzido um vídeo essencialmente informativo e instrutivo a respeito da prática de construção de cenários que foi enviado aos participantes. O conteúdo encontra-se disponível no link: <https://youtu.be/X6dBYBxKT8s>

O propósito do vídeo era possibilitar que os participantes ampliassem seus conhecimentos sobre o recurso e chegassem à próxima etapa mais preparados para a prática. Realizado estes momentos prévios, partiu-se para o estágio das análises de protocolo com base no exercício de construção de cenários, que por definição, abordaram a etapa de preparação dos projetos audiovisuais.

Figura 15 - Terceiro momento do protocolo - Etapa 01 e 02



Fonte: A Autora (2016)

Foram realizados dois protocolos, cada um foi desempenhado por um quarteto: dois profissionais do audiovisual e dois designers (selecionados a partir dos critérios apresentados anteriormente na seção – unidade de análise). Ainda que os participantes do campo audiovisual tivessem recebido informações prévias sobre a prática, a presença dos designers ofereceu maior fluidez e naturalidade ao exercício. As atividades com os dois quartetos foram feitas em dias distintos e conforme a disponibilidade de datas e tempo dos envolvidos.

Em um primeiro momento do protocolo, como uma atividade de aquecimento, foram projetados os moodboards construídos e cada um dos participantes comentou as suas reflexões sobre o exercício e a lógica de disposição das imagens. Na sequência, introduziu-se o exercício de construção de cenários explicando os procedimentos sugeridos por Reyes (2015):

- Realização de um brainstorming, para trazer à superfície a criatividade dos participantes e promover interação e aproximação entre os profissionais.
- As ideias que emergirem do brainstorming devem ser organizadas em campos semânticos. Este exercício deve conduzir à um gráfico de polaridades para articular os respectivos cenários.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas observou-se que poderiam ser propostas polaridades ao exercício de cenários tendo como referência as principais categorias

identificadas nas entrevistas com *experts*. Deste modo, seria possível antecipar algumas etapas do processo e otimizar o exercício. Isto posto, após a explicação do exercício foram fornecidas duas pranchas aos participantes com a sugestão de oito polaridades - Equipe Conhecida x Equipe Desconhecida, Temática de Mercado x Temática de Interesse Pessoal, Equipe Experiente x Equipe Novata, Estética Determinada x Estética em Aberto.

As polaridades foram sugestões para o exercício, salientou-se aos participantes que as mesmas poderiam ser alteradas, deslocadas ou substituídas. Para o exercício, pediu-se aos participantes que articulassem cada um dos quatro quadrantes e que suas reflexões sobre os cenários fossem descritas por meio de moodboard, histórias e palavras chaves. Ao final da prática os participantes deveriam escolher um dos quatro cenários.

Como todo método, a análise de protocolo possui limitações. Entre elas o fato de que nem sempre as pessoas sabem o que estão pensando a ponto de verbalizar fielmente seus pensamentos, ou então, a própria situação de observação causar efeitos no relato verbal, fazendo que o indivíduo relate seus pensamentos de forma incompleta ou que os transforme completamente. Não se pretendia com a aplicação desta técnica, alcançar a compreensão integral do processo decisório e sim, como afirma Cross *et al.* (1996), captar detalhadamente alguns aspectos da tomada de decisão, que permitissem compreender, como a construção de cenários pode ser um auxílio na designação de escolhas em projetos desta natureza.

Com o objetivo de não perder nenhum dado significativo para a futura análise, no último momento do protocolo foi realizado um grupo focal com os participantes. Segundo Bauer e Gaskell (2002), é indicada a realização de um grupo focal quando se deseja observar um processo e estimular que os participantes falem e reajam ao que está sendo dito. No grupo focal debateu-se com os participantes sobre o processo do exercício, as principais características percebidas e a diferença entre as perspectivas para a tomada de decisão na etapa preliminar do protocolo e na etapa com a construção de cenários.

Todo o material resultado do protocolo, vídeo, áudio e os próprios cenários elaborados foram recolhidos, transcritos e analisados. A compreensão do protocolo consistiu em analisar os vídeos segundo as categorias definidas, juntamente com a análise documental do que foi produzido durante os exercícios. Todas as falas que se mostraram importantes foram identificadas a fim de facilitar a sua interpretação pela pesquisadora. Os dados gerados pelo grupo focal foram averiguados através da técnica de análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados e as análises de conteúdo realizadas no presente estudo. Primeiramente, foi feita a análise do conteúdo gerado nas entrevistas individuais com experts e na sequência observou-se os dados do protocolo e do grupo focal.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM EXPERTS

Para melhor compreensão da análise das entrevistas, apresenta-se uma síntese do perfil dos profissionais entrevistados e no apêndice C deste estudo estas informações podem ser encontradas no detalhe.

Quadro 1 - Perfil das Entrevistadas

Entrevistada 1 - (E1)	Produtora - Mais de 20 anos de experiência no mercado audiovisual. Portfólio de trabalho com projetos de amplo reconhecimento nacional.
Entrevistada 2 - (E2)	Produtora - Empreendedora, mais de 20 anos de atuação na indústria audiovisual. Portfólio de trabalho com projetos de amplo reconhecimento nacional e internacional.
Entrevistada 3 - (E3)	Produtora - Empreendedora, mais de 15 anos de atuação na indústria audiovisual. Portfólio de trabalho com projetos de amplo reconhecimento nacional e internacional e também de reconhecimento acadêmico.

Fonte: A Autora (2016)

As entrevistas tiveram a intenção de alcançar um dos objetivos específicos desta pesquisa - o de “*Compreender como são tomadas as decisões atualmente nos processos de projetos audiovisuais*”. A partir da unitarização das unidades de análise (trechos das falas dos entrevistados) foram criadas categorias capazes de representar o que estas unidades têm em comum e posteriormente desenvolveram-se as subcategorias. Assim, como um primeiro resultado das entrevistas, foram identificadas três macros categorias.

Figura 16 - Categorias das entrevistas com *Experts*



Fonte: A Autora (2016)

Estas três categorias representam os critérios e os recursos de apoio que são frequentemente utilizados durante o processo decisório. Cada uma dessas macro categorias possui subcategorias específicas. Para analisá-las, optou-se por explorar uma categoria por vez, englobando as subcategorias pertencentes. O formato da análise acompanha a ordem sequencial apresentada na figura acima: obra, recursos humanos e recursos financeiros.

4.1.1 Categoria: OBRA

A categoria “Obra” refere-se aos aspectos que estão relacionados ao conteúdo audiovisual, ou seja, a essência do produto como, por exemplo, assunto abordado, a maneira como a história é contada, sua linguagem narrativa e estética visual. É uma categoria que lida com questões subjetivas por tratar de tópicos intangíveis que estão sujeitos a interpretação dos entrevistados. Nesta primeira categoria, foram identificadas quatro subcategorias:

Figura 17 - Categoria obra e suas subcategorias

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
 <p data-bbox="411 685 488 725">OBRA</p>	<p data-bbox="587 383 711 423">TEMÁTICA <i>Trata do assunto que é desenvolvido no conteúdo audiovisual. Sobre o que fala a história.</i></p> <p data-bbox="587 521 810 562">RELAÇÃO PESSOAL <i>Retrata a importância da obra ter alguma relação com o algo que é tido como relevante e interessante para o entrevistado.</i></p> <p data-bbox="587 658 727 698">PREMISSAS <i>Representam acordos ou conceitos combinados no início do projeto.</i></p> <p data-bbox="587 761 836 801">RECURSOS DE APOIO <i>Revelam os meios que são utilizados como suporte a tomada de decisão referente a obra.</i></p>

Fonte: A Autora (2016)

A subcategoria **Temática** trata especificamente o teor do conteúdo audiovisual e surgiu visto que ao serem questionados sobre os processos decisórios em projetos recentes os entrevistados revelaram que dão significativa importância ao tema do produto, conforme comenta a entrevistada E2 *“Eu só escolho assuntos que tenham a ver comigo. Não adianta me convidar pra fazer uma chanchada que eu vou ganhar um monte de dinheiro, mas isso não é um negócio da produtora”*

Por “chanchada” a entrevistada refere-se a obras onde há a predominância do humor com caráter popular, que normalmente alcançam um grande público e que obtém retorno financeiro. Atualmente há uma grande produção de conteúdo nacional com temas que são considerados “comerciais”, ou seja, que visam o público em massa e o retorno do investimento e a “chanchada” está inserida neste conceito.

Podemos compreender por este trecho que em um processo decisório a entrevistada considera a temática acima de questões orçamentárias e de viabilizações financeiras do projeto. Quando diz: *“isso não é um negócio da produtora”* ela também revela que o tema deve estar associado a missão e ao propósito da empresa que realizará o produto. Esta atenção ao tema também é evidenciada na fala das outras entrevistadas: *“Não abro mão de um primeiro interesse meu. Tem um tipo de abordagem, de temas que primeiramente me tocam, coisas que acho importante”* (E1), corroborando com a entrevistada, E3 comenta *“Não gosto de temáticas*

violentas, drogas ou mensagens negativas. Gosto de falar de coisas que de algum modo, numa perspectiva bem pessoal eu acho um valor relevante para sociedade".

Pelos trechos, repara-se que além da relevância dada ao conteúdo, as entrevistadas apresentam uma postura pouco flexível sobre este critério. Quando confrontadas questões subjetivas de gostos e preferências que estão representadas em “*Não abro mão de um interesse meu*”, “*Não gosto de temáticas violentas*” “*Só escolho assuntos que tenham a ver comigo*” imagina-se que estas questões possam ter maior influência do que questões mercadológicas como, por exemplo, a compra e venda de conteúdo em uma tomada de decisão.

A subcategoria **Relação Pessoal** traduz uma necessidade de ligação entre sujeito e objeto. Os entrevistados demonstraram precisar ter algo em comum com a obra para decidir realizá-la, como explica E3 “*Preciso de uma conexão. Tem que ser bom para minha empresa, para o meu negócio, para a minha carreira, mas eu de fato preciso de uma conexão a mais*”.

A fala sugere que questões tangíveis no processo de tomada de decisão de um projeto não são suficientes para a definição de uma escolha. A “*conexão a mais*” mencionada, vai além de gostos e preferências que possam ser comunicados de forma explícita, está relacionado aos seus interesses, expectativas, disposições de realização e associações com experiências anteriores. Estas variáveis são subjetivas de cada tomador de decisão, mas é uma necessidade que E2 também apresenta “*Antes de iniciar um projeto sempre tem uma questão que é tocar diretamente a mim*”.

A passagem intensifica a evidência de que o projeto deve despertar algum interesse particular no tomador de decisão, para que este decida fazê-lo. Todavia, por fazer parte do universo pessoal, este interesse irá sofrer variação de profissional para profissional, tornando complexa a identificação de um conjunto de interesses padrão que estejam presentes no processo decisório.

A subcategoria **Premissas** constituiu-se a partir do relato das entrevistadas de como as decisões estão diretamente relacionadas aos conceitos e linhas de trabalho acordados anteriormente ao início de produção da obra. Representa as escolhas estratégicas que são realizadas na etapa inicial do projeto, estabelecem premissas que irão guiar as demais decisões que serão tomadas ao longo do trabalho. Na visão de E2 “*Logo no início determinamos a concepção, quem é quem, como que essas pessoas vão circular, qual é o universo, é dentro de casa, é dentro de um hospital, isso é nosso, depois vem as contribuições de equipe e as discussões em cima disso*”

A Entrevistada comenta que na fase de preparação, o núcleo criativo que é formado pelo diretor, roteirista e produtor executivo, se reúne, conversa, lê diversas vezes o roteiro e determina as diretrizes que conduzirão o projeto. Somente depois que estas decisões macros estão tomadas, se forma a equipe de trabalho com os demais profissionais e por meio de reuniões e conversas passam a haver contribuições do grande grupo. Compreende-se que primeiro se estabelece uma base conceitual sólida, para a partir dela poder receber e avaliar sugestões e críticas que serão acatadas.

Em uma situação inversa, a fala a seguir demonstra o quanto estas escolhas que formam as premissas são importantes para as decisões que virão na sequência do processo do projeto.

Combinamos tudo o que foi possível antes, incluindo essas questões da liberdade e de fazer um filme que não fosse *ipsis litteris* a intenção do diretor e roteirista na sua questão autoral. Porém, os fundamentos das escolhas que faríamos e os nossos contratos imateriais não estavam claros. Esse foi um projeto que me vi remando de um jeito que não gosto, mas não tinha outra saída, perdi muito tempo e quando eu perco tempo a minha equipe perde muito mais. (E3)

Nesta circunstância foram tomadas algumas diretrizes para o projeto sem que houvesse uma base estrutural fundamentada. Comentou-se nesta pesquisa que a produção de um conteúdo audiovisual é um processo dinâmico como um projeto vivo em constante adaptação. Imprevistos são comuns, todavia, falta de alinhamento entre os profissionais que conduzem a obra fica evidente quando estas situações não planejadas ocorrem, pois não existe uma base consensual para se recorrer e basear uma tomada decisão. É preciso parar o projeto para que seja realizada uma decisão de acordo do grupo e que não infrinja o trabalho da equipe. Nestas circunstâncias, o resultado é o que entrevistada comenta “*perdi muito tempo*”, reforça-se que se perde não só tempo de cronograma de execução da obra, mas também recursos financeiros e mão de obra qualificada dos recursos humanos contratados. É possível que isso tenha ocorrido em razão do processo decisório inicial ter sido feito de forma superficial, sem o devido tempo de discussão, troca de conhecimentos, experiências, expectativas e principalmente sem alcançar uma visão comum e consensual destes profissionais sobre o trabalho que seria feito.

Sobre todos estes critérios e aspectos que foram trazidos como expressivos durante a tomada de decisão, questionou-se as entrevistadas sobre a utilização de estratégias, ferramentas ou métodos que apoiassem as decisões relacionadas a obra. As informações relatadas constituem a subcategoria **Recursos de Apoio**.

Como um recurso de apoio, a conversa foi apresentada como um meio importante para se obter maior compreensão da obra e embasar as escolhas que serão realizadas. No entender de E1 “*Depois de muito ler o roteiro é fundamental promover uma conversa, porque tem que*

haver a discussão, não adianta tu fazer um trabalho se tu não discutir ele". Neste mesmo diapasão, E3 acredita que:

O produtor precisa entender profundamente o roteiro e as intenções de tudo que está lá. É muita conversa para compreender cada elemento, tudo que vem das mãos do diretor, do roteirista e do produtor precisa ser compreendido porque depois vamos ter que manter aquele entendimento e implantar na cabeça da equipe. (E3)

Conversar até se atingir um domínio sobre o projeto é tido como primordial para que as decisões estratégicas que darão formato as premissas sejam feitas e para que estas possam ser propagadas para os demais profissionais envolvidos.

Observa-se que é uma conversa que se limita a equipe criativa. Fica perceptível a noção de que em primeiro lugar deve haver um alinhamento mental entre este grupo de profissionais e, após existir um “lugar comum” entre eles, é que os conceitos são transmitidos para o restante da equipe de trabalho.

O nível de envolvimento também é tido como um recurso de apoio às decisões. De acordo com as entrevistadas “participar” e “contribuir” na obra, auxilia na determinação a respeito de qual melhor caminho a seguir. E3 discorre sobre este tema:

Quando pego um projeto, gosto de contribuir, porque na mão de um produtor, o roteiro vai nos falando sobre decisões que teremos que tomar, o desenho de produção e inconsistências que temos que trabalhar lá no roteiro. Então a primeira coisa que faço é dar feedback e criar uma rotina de que esse feedback pode gerar de revisão no roteiro e vais e vens sobre isso até a gente ter uma versão consolidada de trabalho. (E3)

No subcapítulo - *O Processo Decisório no âmbito Audiovisual* - da Revisão da Literatura desta pesquisa, fala-se sobre o perfil de produtores que atuam também de forma criativa no projeto e tomam decisões sobre este outro viés. Quesada (1999), indica que esse tipo de envolvimento está muito associado ao projeto ter alguma afinidade ou ser de interesse pessoal do produtor. Quando a entrevistada comenta “[...] o roteiro vai falando sobre as decisões [...]” indica que ao ler a história ela consegue visualizar o trabalho de produção que a obra vai precisar e quais os ajustes serão necessários para que ocorra dentro das condições disponíveis. Entende-se que a leitura do roteiro pode resultar em diferentes percepções da história dependendo da expertise do profissional que o lê e da função que ele desenvolve no projeto. Então, este recurso de conversas e feedback torna-se uma negociação entre os diferentes pontos de vista desse grupo criativo para o aprimoramento do roteiro, para a sua boa execução e especialmente para a construção das escolhas estratégicas que irão guiar o processo.

Por outro lado, para a E1 o apoio para realizar as decisões está em simular todas as atividades que o projeto vai demandar e observar o que precisa sofrer ajustes e adequações para garantir uma boa execução:

Melhor colocar a mão na massa como se o projeto fosse uma argila e assim entender aonde o filme vai passar, imaginar o que vai ser melhor, custo-benefício, considerando desde hospedagem, chegada, transporte, saída, vinda, acesso ao que precisa, todos os itens e tem que conhecer e analisar porque as vezes tu tens que sacrificar um elemento em prol do outro. (E1)

Ao trazer elementos de simulação, criação, hipóteses sobre a obra, colocar a mão na massa, ou seja, buscar algo aproximado com a experimentação, a entrevistada revela uma técnica que utiliza:

Eu me transporto mentalmente para o local das filmagens e faço todos os movimentos que eu terei que fazer lá. Vivo o momento que eu vou viver futuramente. Crio uma situação na minha cabeça das coisas que vão acontecer e dos erros que podem dar...isso me ajuda porque consigo perceber as coisas que eu posso prevenir, tenho alguns insights para outras ideias e situações [...]. (E1)

Ao pensar em um “estado futuro das coisas” e criar situações que poderão acontecer, a E1 aproxima-se da ideia de construção de cenários em design. Esta simulação a auxilia a elaborar um plano de ações e atitudes de precaução que podem ser tomadas. A base para a sua criação mental é a experiência, conforme menciona: *“Eu trago muito das coisas que vivi, vou me recordando [...]”*.

Ao apoiar-se na experiência para imaginar cenas futuras, a E1 ampara-se no seu próprio conhecimento acumulado e nos fatos vivenciados. Não foram identificados indícios de que este conhecimento seja compartilhado ou que exista uma troca de experiências e de práticas bem sucedidas do ramo. Pela sua fala pode-se observar que - quando não se está com a equipe criativa - este é um processo um tanto individual e solitário, pouco explorado e restrito aos momentos experienciado por aquele tomador de decisão.

4.1.2 Categoria: RECURSOS FINANCEIROS

A segunda categoria identificada é a de **Recursos Financeiros**. Aborda os meios de viabilização econômica do projeto e da influência do orçamento não só sobre o conteúdo da obra, mas também sobre o seu processo de realização. Nesta categoria foram reconhecidas duas subcategorias.

Figura 18 - Subcategorias da categoria Recursos Financeiros

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
 <p data-bbox="368 593 539 678">RECURSOS FINANCEIROS</p>	<p data-bbox="579 421 887 461">IMPACTO ORÇAMENTÁRIO</p> <p data-bbox="579 474 1313 533"><i>Aborda a influência que o valor disponível para a realização do projeto tem sobre as decisões.</i></p> <p data-bbox="579 573 826 613">RECURSOS DE APOIO</p> <p data-bbox="579 618 1324 678"><i>Revelam os meios que são utilizados como suporte a tomada de decisão referente aos recursos financeiros do projeto.</i></p>

Fonte: A Autora (2016)

A subcategoria **Impacto Orçamentário** refere-se a decisões onde a quantidade de recursos disponíveis é fator determinante. O orçamento de valores captados é a base para a criação de alternativas e definições de caminhos. A fala da E2 relata uma situação na qual existia uma dependência absoluta do orçamento: *"Nós queríamos filmar todo o projeto em estúdio e também não tínhamos dinheiro para fazer diárias fora dali. Nós fizemos um acordo com o estúdio, pois se saísse dali nós não teríamos condições de fazer."*

Ao fazer toda a produção de um conteúdo audiovisual em um estúdio, as atividades são concentradas em um único local e todos os processos são otimizados. Isso proporciona uma economia para a produtora e a possibilidade de realizar todo o projeto com o recurso que se dispunha. Releva-se também a forma como estes recursos são distribuídos no orçamento, desde o valor global das etapas até o valor de itens específicos e remuneração de profissionais. E1 comenta:

Muitas vezes me entregam um orçamento, inclusive já aprovado, com dinheiro, eu olho como se seu fosse um analista, e tem muitos orçamentos que eu analisando um item só, nem preciso olhar o restante do projeto. Porque esse é o meu trabalho e um orçamento tem que ser absolutamente crível e realizável. (E1)

Para a realização de uma produção é importante que o orçamento seja absolutamente viável dentro daquilo que se quer fazer e do recurso que se tem. Lembrando que cada perfil de profissional da equipe criativa tem preocupações diferentes em relação ao projeto, mas o orçamento precisa contemplar todas as iniciativas para a realização integral da obra para que ela não precise ser interrompida. De acordo com Selonk (2007) um orçamento correto contempla tudo que o produto precisa, nem mais nem menos. Um orçamento menor do que as

necessidades limitam a liberdade da equipe que trabalha nele. Um orçamento maior, “frouxo”, pode fazer com que a equipe gaste mais tempo, energia e dinheiro em detalhes desnecessários. O mais comum atualmente é de que o orçamento seja justo às necessidades do projeto, ou que seja um fator limitador, isto demanda que prioridades sejam elencadas para se fazer a melhor distribuição dos recursos.

A maneira como isto é feito está representada na subcategoria **Recursos de Apoio**, a qual descreve os meios e ferramentas utilizadas pelos entrevistados que os auxiliam nas deliberações relativas aos recursos financeiros do projeto. Neste âmbito, E3 explica:

O que eu coloco na mesa é o repertório de informação acumulada, como um mapa, e pego meu filminho e falo: onde é que isso aqui tem a ver para poder escolher onde ir. Gosto de assunto de mercado então eu estudo ele o tempo inteiro, olho os dados, e pra mim isso é muito importante, faz muita diferença em todos os projetos que eu apresento.
(E3)

Na fala da entrevistada percebe-se o embasamento no conhecimento como recurso de apoio às escolhas do projeto. Fala-se de um misto de conhecimento empírico pela “*informação acumulada*” e analítico pelos “*dados de mercado*”. Ainda que estas duas naturezas de informação façam parte do processo decisório, observa-se que nas decisões orçamentárias a questão da obra (conteúdo) vem antes da sua possibilidade de viabilização. Por “*pego meu filminho e falo: onde é que isso tem a ver para poder escolher onde ir*” entende-se que já existe um conteúdo ou uma história a ser contada. Depois disso, é que são resolvidas as questões de como viabilizá-las financeiramente. Nota-se que o processo poderia ser inverso como, por exemplo, através de uma pesquisa de mercado identificar quais investidores estão dispostos a apoiar o projeto, que tipo de projeto os interessa para então o desenvolver, ou que tipo de público deseja-se atingir e construir o projeto sob este pilar condutor. Todavia, o processo mais comum é exatamente como descreve a E3, se tem uma história e busca-se de que maneira ela poderia ser materializada. Com base nesses indícios e no que foi analisado na categoria anterior, se poderia pensar que o processo decisório no audiovisual parte majoritariamente de um campo subjetivo, com sua atenção voltada para o lado artístico, para somente depois de estruturado adentrar em questões industriais e mercadológicas.

Incorporando o conhecimento empírico estão as experiências vivenciadas pelo tomador de decisão, segundo E3 “*Essas escolhas e definições sobre o que falar de um projeto, é coisa da experiência aplicada. Nenhum projeto audiovisual é igual ao outro, é uma experiência, mas não tem um manual que toda vez a gente segue esses passos dá certo.*”

A experiência se faz necessária exatamente pelo fato de “*não haver um manual*”, e também por estas práticas não serem amplamente comunicadas e discutidas. Inexiste um processo determinado ou método minimamente formalizado para apoiar a realização destas escolhas. Cada profissional criativo faz de uma maneira particular e conseqüentemente cada projeto tem um resultado diferente do outro. A única ferramenta mencionada foi o editor de planilhas Microsoft Excel que é utilizado para construção dos orçamentos de custos do projeto, conforme explicita a E2 “*Minha única ferramenta é o Excel para controlar orçamento*”.

Percebeu-se uma tendência dos profissionais em acreditar que seus processos dificilmente podem ser estruturados a fim de que se tenha um recurso modelo para seus procedimentos ou métodos de apoio a serem reproduzidos. O argumento para tanto gira em torno da questão da subjetividade, do dinamismo do mercado e da particularidade de cada projeto. Entretanto, vale salientar que Pidd (1998) escreve que um modelo não precisa ser exato para que seja útil. Enquanto modelo, ele jamais será completo, pois não engloba todo o universo e não faz um mapeamento completo do tema abordado. O que ele promove é uma aproximação com a realidade e é justamente esta característica que o torna aplicável. No entender do autor, o desenvolvimento de um recurso modelo tem o intuito de aumentar o entendimento sobre como funciona o mundo real e pensar em alternativas para lidar esta realidade.

4.1.3 Categoria: RECURSOS HUMANOS

A última macro categoria identificada é a de **Recursos Humanos**. Abrange as decisões relacionadas aos profissionais envolvidos na produção de um projeto audiovisual que contempla desde as funções mais criativas e artísticas até funções operacionais. Nesta categoria foram observadas as seguintes subcategorias:

Figura 19 - Subcategorias da categoria Recursos Humanos

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
 <p data-bbox="384 696 523 775">RECURSOS HUMANOS</p>	<p data-bbox="592 383 730 421">PREMISSAS <i>Representam conceitos pré formados em relação a uma equipe de trabalho.</i></p> <p data-bbox="592 521 762 560">ALINHAMENTO <i>Existência de consenso sobre as diretrizes que guiarão o projeto.</i></p> <p data-bbox="592 640 1002 678">CONHECIMENTO PRÉVIO DA EQUIPE <i>Experiência de trabalhos anteriores e sabedoria da capacidade dos profissionais.</i></p> <p data-bbox="592 781 836 819">RECURSOS DE APOIO <i>Revelam os meios que são utilizados como suporte à tomada de decisão referente a equipe.</i></p>

Fonte: A Autora (2016)

As **Premissas** representam ideias previamente estabelecidas com relação ao perfil dos profissionais que devem estar envolvidos. Esta subcategoria, em parte, espelha a experiência dos profissionais e a possível replicação de crenças e estereótipos do setor.

Na fala da E1 pode-se identificar concepções a respeito do que é necessário em uma relação de equipe para que exista um ambiente fluído para as tomadas de decisões: "*Para haver fluidez nas escolhas tem que existir uma excelente base de confiança entre a diretora de produção e a produtora executiva*".

Quando a E1 aborda a confiança, deve-se ampliar esta definição para além do significado literal de crerem uma na outra para o desenvolvimento de um trabalho competente. O trecho emerge a necessidade de existir uma sintonia entre os profissionais e uma clareza das premissas a ponto de tomarem decisões de forma autônoma e individual sem que prejudique ou interfira as determinações estratégicas feitas previamente. Muito pelo contrário, essa reciprocidade entre os profissionais ajuda o processo decisório aumenta a fluidez do processo de projeto.

Nesse sentido, a segunda subcategoria analisada é o **Alinhamento** e reflete a importância dos conceitos e diretrizes do projeto estarem difundidos na equipe de trabalho. Frequentemente, em projetos de grande porte, há uma equipe numerosa de profissionais envolvidos e é natural que cada núcleo ou cada profissional traga consigo diferentes objetivos

e interesses para aquele projeto. É provável que as motivações particulares de cada um sejam distintas e até mesmo desconhecidas. No entanto, é fundamental que haja uma motivação coletiva e compartilhada entre este grupo de profissionais realizadores. O desalinhamento de interesses ou a ausência de um objetivo em comum que penetre o pensamento da equipe é visto como fator negativo e complicador no processo decisório, conforme comenta a E1:

Dois profissionais técnicos querem coisas diferentes, um puxa para um lado, outro para outro, demora, atrasa, não resolve, aí tu tem que convencer a dialogar, e é muito ruim, às vezes pode ser muito desgastante. É preciso conversar e manter uma harmonia e por isso é tão importante a decisão de quais profissionais tu vai chamar pra trabalhar em determinado projeto, porque não adianta tu juntar o diabo com diabinho, um que não tem um afeto com outro porque ai tu tá ralado, não vai andar. (E1)

A E3 reforça que a falta de alinhamento em uma equipe resulta em consequências que são inclusive difíceis de serem mensuradas quando diz *"Nesse projeto eu não tinha controle das informações com a minha equipe, perdi muito tempo, perdemos no filme inteiro perdemos muito tempo com isso"*. Em outras palavras, compreende-se que o não alinhamento oferece lentidão ao processo e prejuízos que vão muito além da falta de concordância em uma determinada decisão. Verifica-se que esta subcategoria revela a importância de que ao decidir a composição de uma equipe deve-se buscar profissionais que tenham em seu perfil a habilidade de trabalhar em grupo e a capacidade de construir visões consensuais e a compreensão das premissas coletivas.

É possível também, que o alinhamento entre a equipe seja garantido pela presença da penúltima subcategoria **Conhecimento Prévio da Equipe**. Esta esfera representa o valor dado ao fato de já se ter trabalho com um profissional em projetos anteriores ou se ter amplo conhecimento do seu trabalho. Este conhecimento prévio é critério de demarcação nas escolhas de composição de uma equipe de trabalho. O trecho que segue ilustra esta posição.

Não gosto de realizar um projeto com alguém que eu não conheço. Não é bom, pois ao mesmo tempo que você precisa fazer o projeto andar, você está conhecendo o terreno, juntando personalidades, encontrando um jeito de trabalhar em conjunto. É um processo que ou ele é tranquilo ou ele inviável. (E3)

A partir da fala da E3 verifica-se que há uma preferência de escolha na formação de equipe por profissionais que já tiveram experiências juntos em trabalhos anteriores. Dessa forma, já existe um conhecimento do modo de operação de ambas as partes e a etapa de adaptação e reconhecimento pode ser “pulada” otimizando os processos do projeto como um todo. Trabalhar com profissionais conhecidos submete algumas particularidades ao processo,

como por exemplo, manter a equipe em uma “zona de conforto” na dinâmica da operação, além de se ter expectativas bem aproximadas à realidade sobre a produtividade dos profissionais, conforme comenta E3:

Existe uma análise sobre o quanto esse universo criativo pode render. Pode-se até ter um bom roteiro, uma boa ideia, mas sabemos que na mão daquela pessoa não vai chegar longe, então a temática é a minha primeira decisão pessoal, a segunda é a capacidade dos parceiros criativos de fato fazerem aquilo em filme virar algo que você coloque na tela e tenha orgulho. (E3)

Neste trecho a E3 reforça que seu primeiro critério de decisão é o aspecto subjetivo da temática e em segundo lugar é a equipe que irá desenvolver a obra, relacionado mais especificamente com o seu conhecimento prévio a respeito da capacidade e competência destes profissionais. Interessante assinalar que o indicador dessa capacidade produtiva dos profissionais mencionado pela E3 é também algo subjetivo com “orgulho”: “[...]fazerem aquilo virar algo que você coloque na tela e tenha orgulho”. Existem diversas outras alternativas, poderia ser: “Fazer aquilo virar algo que dê retorno” ou “Fazer aquilo conforme as especificações acordadas”, porém pelo trecho da entrevistada sugere-se que a escolha também está relacionada a um determinado sentimento que se deseja alcançar. Uma sensação de satisfação, de valorização e admiração do trabalho desenvolvido.

Ainda na subcategoria do Conhecimento Prévio da Equipe a E3 relata abaixo que essa compreensão sobre o profissional e seu modo de trabalho pode ser usada como vantagem para prever comportamentos que podem ser desfavoráveis ao processo e tentar evitá-los ou pelo menos mantê-los dentro de limites que não causem danos ao projeto e a equipe.

Este não foi um trabalho linear, porque o meu criador era muito indeciso e usa a indecisão como elemento estratégico no processo criativo. Atualmente eu estaria muito mais bem preparada pra bloquear essa decisão de alguém tão indeciso do restante da equipe. Mas na época eu não o conhecia. (E3)

A última subcategoria dos Recursos de Humanos, são justamente os **Recursos de Apoio** utilizados para suportar as decisões deste universo. Mais uma vez, a experiência se destaca como principal suporte para a tomada de decisão conforme o relata E2 *"Eu posso dizer pra um diretor: olha isso aqui não vai funcionar, baseada na minha experiência, porque já fiz já tentei e não deu certo"*, em concordância com este aspecto, E3 comenta:

Eu fiz todas as funções de produção, e acredito que isso faça um diferencial no meu perfil profissional, fiquei com um olhar macro de gestão de projeto. A experiência me ajuda na concepção de projetos e no desenhos de produção.

A E2 expõe que o seu conhecimento empírico de situações similares vivenciadas tem papel fundamental no processo de escolha. Os erros e acertos do passado influenciam nas negociações do presente, ainda que as equipes e o projeto sejam outros. Por outro lado, a E3 não associa a experiência à circunstâncias análogas e sim a sua vivência no desempenho de diferentes funções nas etapas de produção e como isso proporcionou um amplo entendimento sobre o processo de projeto. Esta vivência dá a E3 algumas vantagens como por exemplo, saber quanto tempo cada atividade demanda, que tipo de características um profissional precisa para desenvolver determinada função, quais as dificuldades de produção de uma cena, entre muitas outras, mas sem dúvida, esta sabedoria impera no processo decisório.

Além da experiência, a conversa também reapareceu como um recurso de apoio nesta subcategoria *"Eu dou corda, faço mil reuniões...Acho importante e necessário esse momento criativo, e isso acaba desfazendo uma fronteira que vou precisar ultrapassar quando chegar o dia em que eu tenho que tomar uma decisão"* (E3). Todavia, na fala da E3 verifica-se que a conversa se mostra não como um meio de negociação, mas um recurso de aproximação entre os envolvidos. O diálogo torna-se uma maneira de estabelecer uma relação de união e confiança para promover fluidez nas decisões futuras.

4.2 O PROCESSO DO PROTOCOLO

Este subcapítulo tem a intenção de esclarecer como o protocolo ocorreu para auxiliar na compreensão da seção seguinte que aborda a análise de conteúdo do grupo focal respaldado neste processo. Todo material captado durante o exercício (áudio e vídeo), estão compilados e disponíveis em um link no apêndice E deste trabalho.¹³

Primeiramente, apresenta-se o perfil dos participantes, os quais foram selecionados com base nos critérios estabelecidos no item - 3.2 *Definição da Unidade de Análise* -, e a descrição detalhada de seus perfis encontra-se no apêndice D.

Quadro 2 - Perfil dos Participantes

	Participante 1 - (P1)	Roteirista/Diretor - Pioneiro no Estado a ter sua produção audiovisual no catálogo de obras oferecidas na plataforma Netflix.
--	-----------------------	---

¹³ A visualização deste material não se faz necessária para a compreensão desta pesquisa. Trata-se apenas de material complementar e ilustrativo.

Protocolo 1	Participante 2 - (P2)	Produtora - Mais de 20 premiações pelos conteúdos desenvolvidos.
	Participante 3 - (P3)	Produtora - Experiência em obras audiovisuais na esfera digital de vídeo on demand - (VOD).
	Participante 4 - (P4)	Designer - Ampla experiência em processos de projeto.
	Participante 5 - (P5)	Designer - Experiência em ferramentas e recursos do Design.
Protocolo 2	Participante 6 - (P6)	Roteirista/Diretor - Desempenhou diversas funções na produção.
	Participante 7 - (P7)	Produtora - Ampla experiência com produção de diversos formatos e tamanhos.
	Participante 8 - (P8)	Produtora - Atuação com foco em meios de financiamento, viabilização e gerenciamento financeiro da obra.
	Participante 9 - (P9)	Designer - Ampla experiência em processos de projeto.
	Participante 10 - (P10)	Designer - Atuação voltada para métodos de comunicação com grande público.

Fonte: A Autora (2016)

É pertinente resgatar que antes do protocolo em si, os participantes passaram por etapas preliminares (Envio do briefing, das imagens de referência, a construção dos moodboards e envio do vídeo explicativo sobre o exercício de cenários) como ilustra a figura abaixo:

Figura 20 - Representação das etapas preliminares



Fonte: A Autora (2016)

A finalidade destas atividades prévias era introduzir o tema e estimular as reflexões sobre ele especialmente por meio da construção dos moodboards. A elaboração dos

Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Sendo assim, para começar a prática do protocolo, achou-se conveniente retomar as atividades realizadas até aquele momento. Os moodboards desenvolvidos foram projetados, conforme a figura que segue, e solicitou-se que cada criador contasse como tinha sido a sua experiência.

Figura 23 - Momento de explicação do Moodboard



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

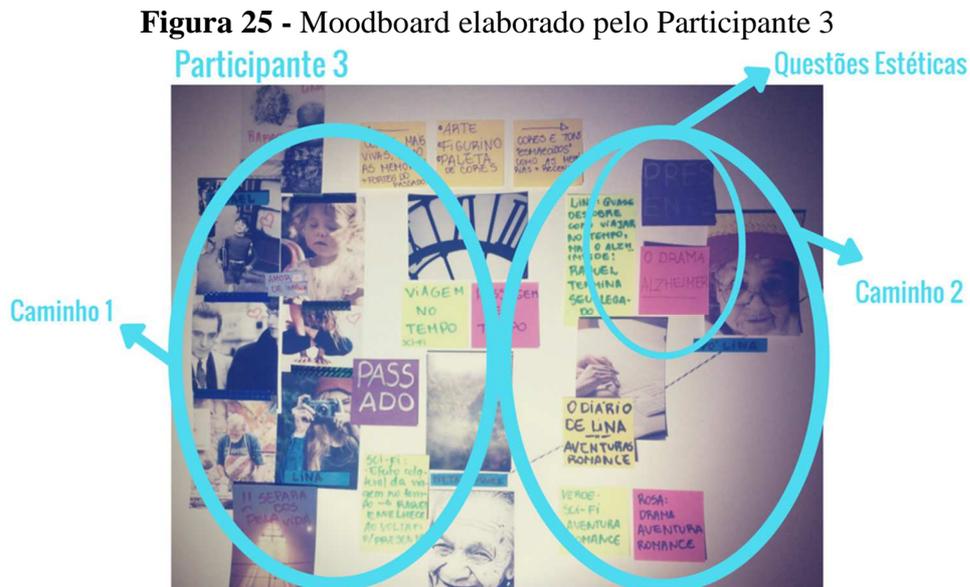
Os participantes relataram que característica lúdica do exercício era ótima, mas sentiram dificuldades por onde começar a sua construção. O briefing os deixou em dúvida a respeito de qual caminho seguir e isso se refletiu na disposição das imagens. Alguns as organizaram com base na escolha de uma das diretrizes sugeridas no briefing, como é o caso do Participante 1.

Figura 24 - Moodboard elaborado pelo Participante 1



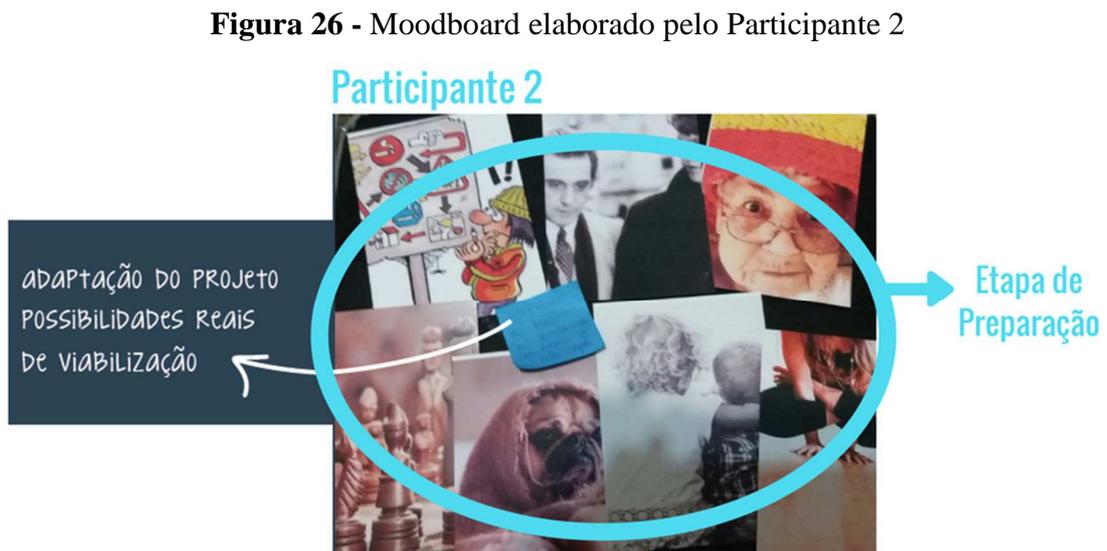
Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Observa-se que a escolha de P1 foi de manter a essência do projeto do briefing dando ênfase aos personagens, narrativas e por último uma representação dos meios de viabilização. De outro ponto de vista, P3 optou por não realizar nenhuma definição e através de seu moodboard representou ambos os caminhos possíveis do briefing.



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Outros participantes preferiram construir um moodboard para cada etapa do processo do projeto audiovisual, como pode ser observado no exercício da P2 que representa a etapa de “preparação”.



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Este foi um primeiro momento do protocolo, no qual os relatos sobre os moodboards foram fundamentais para “quebrar o gelo” entre os participantes e introduzir o tema de construção de cenários que viria na sequência.

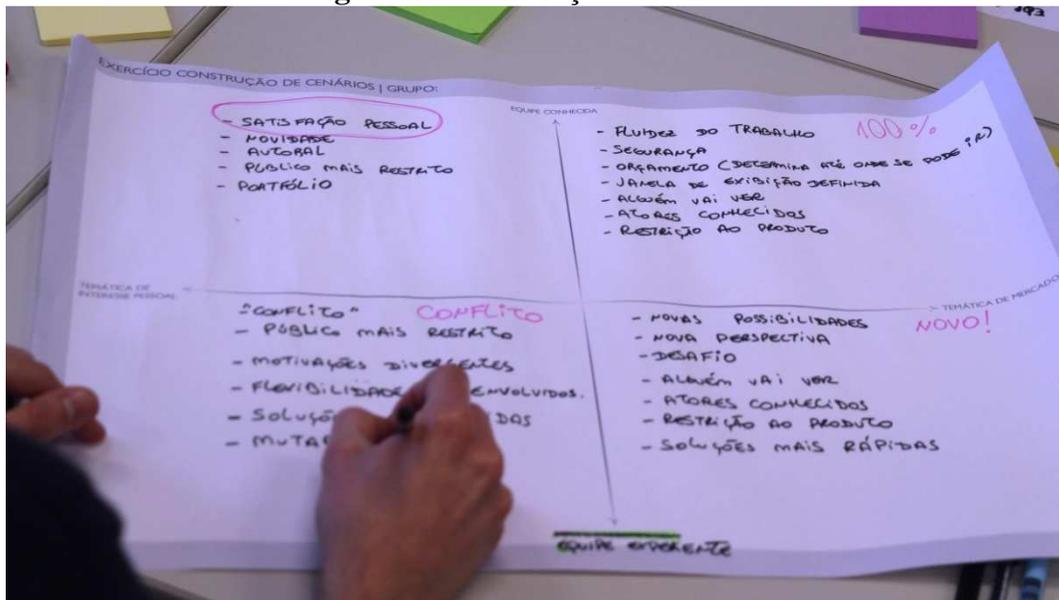
No segundo momento do protocolo, o de construção dos cenários em si, iniciou-se o exercício apresentando aos grupos todas as etapas da técnica de construção de cenários - brainstorming; agrupamento das imagens e conceitos em campos semânticos por similaridade; construção das polaridades; desenvolvimento dos cenários propriamente dito - e eles foram situados em que momento da pesquisa estavam (haja vista que as primeiras etapas, incluindo a criação das polaridades foram feitas a partir das entrevistas em profundidade com os *experts*).

Foram entregues duas pranchas que contemplavam oito polaridades (Equipe Conhecida x Equipe Desconhecida; Temática de Mercado x Temática de Interesse Pessoal; Estética Determinada x Estética em Aberto; Equipe Experiente x Equipe Novata) e reforçou-se que o grupo tinha total liberdade para mudanças e adequações sobre o que estava sendo sugerido como forças motrizes. Por estes conceitos estarem distantes da rotina de uma produção audiovisual, os grupos questionaram o que significavam estas polaridades, porque eram consideradas forças para a construção dos mundos futuros e como deveriam relacioná-las. Desde este momento inicial a presença dos designers mostrou-se fundamental para sanar estas questões e manter um ritmo fluido na dinâmica.

Houve um período de conversação para compreender o que cada um entendia sobre as polaridades sugeridas, ou seja, qual o conceito cada participante tinha sobre aquela palavra. Os participantes do Protocolo 1 utilizaram exemplos de obras para esclarecer as visões das polaridades como por exemplo “Stranger Things” e “Se Eu Fosse Você”.

De acordo com a figura 23, os grupos optaram por começar a construção de cenários indicando os pontos positivos e negativos de cada quadrante.

Figura 27 - Construção de cenários



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

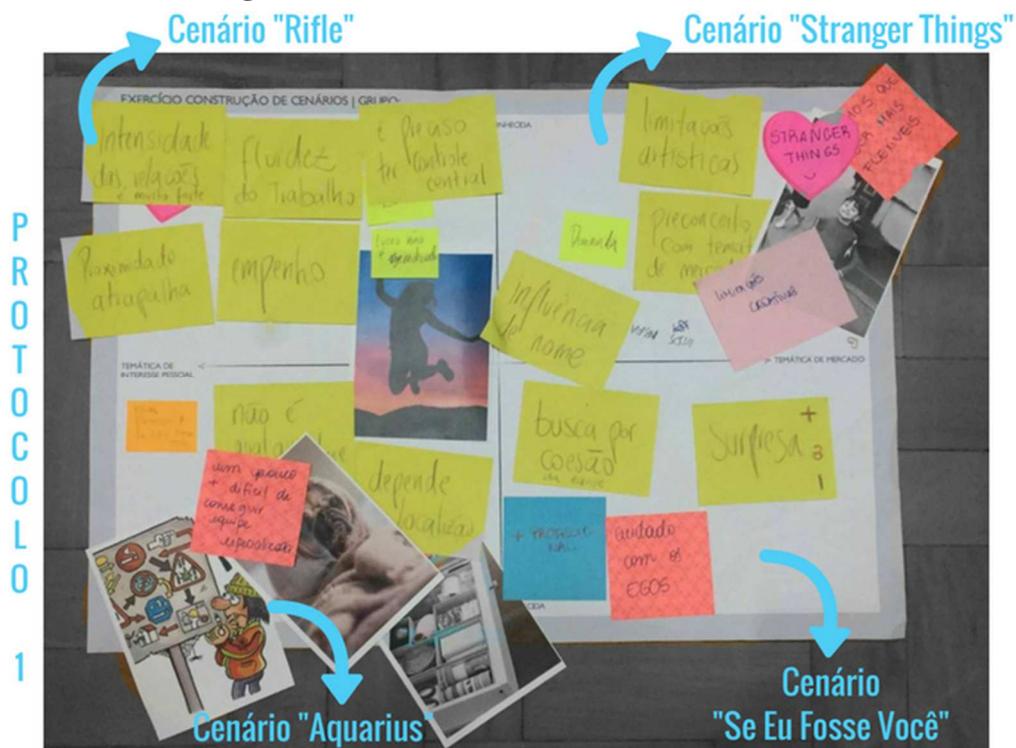
Este processo de indicar os pontos fortes e fracos de cada quadrante não ocorreu de forma linear. O preenchimento foi sendo feito de forma simultânea e cíclica, pois os participantes por diversas vezes retomaram o que já havia sido escrito, repensaram e adequaram. Nestas rodadas também foram retomados os pontos que - no início - eram considerados negativos e após as conversas e trocas de experiência entre o grupo, tiveram seus conceitos modificados. Um exemplo disso é a visão de “equipe experiente” que primeiramente era vista como um problema ter profissionais de renome que não tinham afinidades com a equipe. Na visão inicial de um dos grupos esse profissional reconhecido por sua capacidade e competência geraria um “ego” no ambiente, fazia muitas exigências para realizar o trabalho e demandaria um período maior de adaptação com o restante da equipe. Após as conversas, a polaridade “equipe experiente” passou a ser vista como um meio de fazer as atividades de um modo melhor, mais rápido e tornar o processo mais efetivo justamente por se contar com um maior conhecimento e vivência da prática. O reconhecimento do profissional pelos pares da indústria foi ressignificado para uma possibilidade de divulgação e promoção da obra.

Na tentativa de evidenciar a principal característica de cada cenário por meio de palavras-chaves, os grupos passaram a trocar experiências durante a conversa e pensar nos juízos de valor que cada um estava fazendo para aquelas circunstâncias. Alguns participantes tinham o conceito de “temática de mercado” como algo depreciativo, por exemplo, logo, todas as sugestões para a construção do quadrante com esta polaridade carregavam esta crença.

Por serem do ramo audiovisual e estarem habituados a trabalhar com histórias e imagens, ambos os grupos demonstraram destreza em representar os cenários. No entanto houveram algumas diferenças entre o Protocolo 1 e 2 que serão relatadas a seguir:

O Protocolo 1 deu maior ênfase às palavras e conceitos chaves. Apesar de terem discutido em torno de 40 minutos sobre as polaridades o grupo optou por adotar as sugeridas por esta pesquisadora: Temática de Mercado x Temática de Interesse Pessoal e Equipe Conhecida x Equipe Desconhecida. Assim, surgiram os cenários: *“Rifle”*, *“Stranger Things”*, *“Aquarius”* e *“Se eu fosse você”* como ilustra a figura abaixo.

Figura 28 - Cenário elaborado no Protocolo 1



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

O cenário *“Rifle”* (Equipe conhecida & Temática Pessoal) refere-se a realização de uma obra autoral com uma equipe alinhada. Para o grupo, isto representa uma maior fluidez ao processo, pois os profissionais já conhecem o modo de trabalho da equipe. Segundo os participantes, este é um cenário onde o projeto não é efetivado visando lucro e sim realização pessoal.

O cenário *“Stranger Things”* (Equipe conhecida & Temática de mercado) ilustra projetos que também são feitos com uma equipe alinhada, mas que são capazes de atingir o grande público. Percebe-se que por ser um conteúdo elaborado com o objetivo de alcançar um

amplo número de espectadores, os participantes acreditam que isso gera limitações artísticas, como por exemplo ter que trabalhar com o ator “Y” ou não poder ter diálogos complexos.

Nos outros dois quadrantes abaixo, o cenário “*Aquarius*” (*Temática de Interesse Pessoal & Equipe Desconhecida*) aponta como seria difícil que profissionais sem afinidade “comprassem” uma ideia pessoal e que possui poucas possibilidades de retorno mercadológico. Para os participantes os filmes autorais são mais viáveis quando feitos com amigos, em outras palavras, com uma equipe conhecida.

Por último o cenário “*Se eu Fosse Você*” (*Equipe Desconhecida & Temática de Mercado*) é visto como um mundo extremamente profissional e com alta influência dos “egos”. As pessoas não possuem uma conexão nem com o que está sendo feito (obra) nem com restante da equipe (pessoas) portanto, os participantes acreditam que nesta circunstância deve haver um esforço maior na coesão entre os profissionais para que se alcance um bom resultado.

Ao final do exercício, solicitou-se que o grupo escolhesse o melhor e pior cenário. Houve divergência de opiniões com relação ao melhor e o grupo ficou dividido entre os cenários “*Rifle*” (*Equipe conhecida & Temática de Interesse Pessoal*) e “*Stranger Things*” (*Equipe conhecida & Temática de mercado*). Por outro lado, o pior cenário foi escolhido de forma consensual como sendo o “*Aquarius*” (*Temática de Interesse Pessoal & Equipe Desconhecida*).

O Protocolo 2 explorou os recursos visuais e gráficos disponibilizados. Após um período de discussão sobre as polaridades o grupo optou por mesclar as sugestões feitas por esta pesquisadora e propuseram os seguintes pólos: Equipe Conhecida x Equipe Experiente e Temática de Interesse Pessoal e Temática de Mercado, sendo que foi acordado que a temática também abordaria questões relacionadas a estética. Assim, surgiram os cenários: “*Satisfação*”, “*100%*”, “*Conflito*” e “*Novo*”, ilustrados na figura abaixo.

Figura 29 - Cenário elaborado no Protocolo 2



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

O cenário “*Satisfação*” (*Equipe conhecida & Temática de Interesse Pessoal*) refere-se a realização de uma obra autoral com objetivo de construir portfólio para a produtora e para os profissionais. O grupo acredita que neste cenário o público espectador será restrito e a probabilidade do retorno do investimento é baixa, mas ainda assim é um projeto que garante uma sensação de satisfação e orgulho na equipe.

O cenário “*100%*” (*Equipe conhecida & Temática de Mercado*) aborda a realização de um projeto que “*alguém vai ver*”, ou seja, é um projeto voltado para o grande público. Na visão do grupo isso oferece uma sensação de segurança à equipe, não só com relação ao orçamento (o projeto se paga e terá lucro), mas também segurança de que ele será exibido e que o público terá a chance de apreciá-lo.

O cenário “*Conflito*” (*Equipe Experiente & Temática de Interesse Pessoal*) descreve um mundo onde os profissionais terão motivações muito divergentes para a realização do projeto. Na concepção do grupo isto é negativo, pois para a construção de um projeto autoral a equipe deve estar com os objetivos e interesses alinhados em um ponto comum.

O último cenário, denominado “*Novo*” (*Equipe Experiente & Temática de Mercado*) relata um projeto que oferecerá novas possibilidades e que, segundo os participantes,

provavelmente terá um processo de produção mais acelerado visto que a experiência acumulada da equipe fará com que as decisões sejam tomadas mais rapidamente e o viés mercadológico irá cobrar prazos e resultados desta obra.

Inicialmente o grupo escolheu o “100%” como o melhor cenário e o “Conflito” como o pior. Curiosamente, na reconstrução dos cenários e após um tempo conversando sobre os argumentos que os levaram às estas escolhas, o grupo consensualmente mudou de opinião e escolheu o “Conflito” como o melhor cenário e o “100%”, como o pior.

Destacam-se algumas particularidades que ocorreram no processo do Protocolo 2. Em um primeiro momento o grupo trabalhou com as palavras-chaves, ressaltando os pontos positivos e negativos de cada quadrante para depois selecionar um conjunto de imagens representativas destas ideias. Os recursos visuais e gráficos foram utilizados inclusive para adequar conceitos, alterar palavras-chaves e definições. Na sequência o grupo optou por reconstruir os cenários, organizando as imagens, selecionando os conceitos e as palavras chaves. Esta reconstrução gerou debates, reposicionamentos e o alcance de escolhas consensuais.

Acredita-se que esta síntese do processo possa situar e apoiar a compreensão da análise de conteúdo desta técnica que é o mote explorado no subcapítulo seguinte.

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO - GRUPO FOCAL (GF)

O grupo focal teve o intuito de evidenciar como o recurso de cenários interveio no processo decisório e garantir que nenhuma informação relevante fosse perdida durante o protocolo. O GF foi realizado logo após a conclusão do exercício de cenários e buscou debater a respeito do processo de construção dos mundos futuros, das principais características percebidas na prática e da diferença entre a tomada de decisão realizada no dia a dia da produção audiovisual para a decisão realizada com os cenários.

Fundamentada na análise deste material, reconheceu-se três categorias que traduzem como os cenários foram utilizados pelos profissionais da indústria audiovisual: “Estratégia de Negociação”, “Espaço de Conversação” e “Percepções sobre o Processo”.

Figura 30 - Categorias do Grupo Focal - GF

Fonte: A Autora (2016)

O formato da análise acompanha a ordem sequencial apresentada na figura. Algumas reflexões são exemplificadas com evidências que foram ditas durante o protocolo 1 e 2. A legenda utilizada para identificação dos participantes é a mesma apresentada no “Processo do Protocolo”.

4.3.1 Estratégia de Negociação

A categoria “Estratégia de Negociação” diz respeito à utilização dos cenários como um recurso de discussão para tentar se alcançar um consenso entre as escolhas. Compreende-se a negociação a partir da visão Meyer (2010), ou seja, como uma decisão coletiva que envolve interesses que nem sempre são equivalentes.

Por este ângulo, alguns participantes consideram que o cenário possibilita que aspectos conflitantes de um projeto sejam debatidos com o interesse de obter uma convergência entre os posicionamentos do grupo: *“Esse exercício é a união da pessoa que gosta da parte criativa e o do executivo. Possibilita o encontro onde as partes colocam na “mesa” o que é prioridade para o seu núcleo”*(P1). Esta característica do exercício de diminuir a distância entre partes distintas e promover uma associação entre elas, é exemplificada no minuto 106 do Protocolo 1 e ilustrada na imagem abaixo:

Figura 31 - P2 conversando sobre o cenário



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Neste momento a P2 defende o cenário “*Stranger Things*” (*Equipe Conhecida & Temática de Mercado*) e importância de se pensar em produtos voltados para o mercado e que consequentemente tenham orçamento para suportar a sua viabilização. P1, que é a favor do cenário “*Rifle*” (*Equipe Conhecida e Temática de Interesse Pessoal*), contra-argumenta afirmando que um projeto voltado para o grande público perde sua essência e personalidade em razão das restrições artísticas para a sua realização. A P2 explica que o que a leva a pensar assim é que “*O grande motor de todos os problemas é a falta de dinheiro, de orçamento para realizar*” e no cenário de um projeto de mercado como o “*Stranger Things*” esse problema dificilmente existiria. Após esta justificativa, P1 esclarece que têm outras visões de mercado além das que P2 está considerando, como os mercados de festivais e o mercado de fazer arte como um intuito para um nicho.

A partir desta passagem, observa-se que o exercício motivou que os participantes não só expressassem suas opiniões divergentes, mas também esclarecessem o “porquê” delas. Isto está relacionado ao que o P1 chamou de “*colocam na mesa*”, ou seja, falar claramente sobre estes aspectos oferece um entendimento para o grupo e cria uma linguagem compreensível para os participantes. A P3 observa que “*Saber das preocupações dos outros núcleos e das alternativas de caminho para o projeto ajuda a dar mais força para a decisão escolhida.*” Por esta declaração, entende-se que durante a construção dos cenários alguns participantes cedem momentaneamente perante uma opinião adversa, mas apesar disso, continuam a desenvolver sua argumentação sobre o tema, enriquecendo a discussão e resultando futuramente em uma decisão mais convincente e estruturada.

Reforçando a ideia do cenário como uma “Estratégia de Negociação”, P1 relata: *“Me parece que esse recurso é capaz de unir um pouco mais esses dois mundos. Existe uma tentativa de viabilizar o melhor para os dois lados, conciliando, fazendo concessões, priorizando o que é mais importante”*. Isto pode ser evidenciado com a continuidade da discussão abordada acima sobre a temática de mercado. A P3 sugere que a diferença de posicionamentos no grupo está relacionada a um preconceito existente no setor audiovisual sobre obras com temática de mercado, segundo ela *“Existe uma ideia errônea de que temática de mercado é algo mais acessível, simples, popular e menos complexa. É feita para atingir a grande população, logo deve ter um tema “comum”, logo não é tão artístico”*. A partir das articulações elaboradas pelo grupo em torno deste tema foi possível chegar a um “meio termo” entre o posicionamento destes dois cenários (“Rifle e Stranger Things”). Como consequência, a P2 modifica a sua posição inicial dizendo que *“A gente pode fazer conteúdo de temática de mercado e que também seja artístico”*. Para ilustrar essa possibilidade e reforçar a sua opinião a P2 faz uso de exemplos próximos da realidade dos participantes: *“Olhem os filmes argentinos, as temáticas são simples, a narrativa é densa e milhões de pessoas veem, ou seja é de mercado mas também é artístico”*.

Nota-se que a visão de cenário como “Estratégia de Negociação” não significa que ele sempre irá viabilizar que o grupo chegue a um consenso. Todavia, pelas falas trazidas, compreende-se que o recurso proporciona a criação de uma aliança entre os participantes com o propósito de alcançar um acordo. Dessa forma, ainda que não se atinja um escolha consensual é provável que se encontre um ponto de equilíbrio como foi possível perceber neste trecho.

Nas falas citadas de P1, também observa-se a ideia de que cenários trabalham prioridades: *“[...]colocam na mesa o que é prioridade[...]”*, *“[...]priorizando o que é mais importante[...]”*. A P2 ratifica a relevância desta característica ao afirmar: *“A decisão mais difícil é definir o que é realmente importante. Dizer o que é essencial naquele projeto e portanto naquele orçamento. É uma negociação intensa com o núcleo criativo”*.

Para ser possível elencar o que é mais importante em um projeto e negociar a autoridade de um tópico sobre os demais é preciso que a obra seja ponderada de forma integral. Nesta lógica, a P8 declara *“O que achei mais interessante no exercício foi pensar em mais de um aspecto simultaneamente e não por núcleo do projeto. Sem dúvida isso agilizaria o processo e evitaria negociações tardias”*. Esta afirmação pode ser esclarecida no minuto 84 do protocolo

1. O grupo debate sobre o cenário “Rifle” (*Temática de Interesse Autoral e Equipe Conhecida*) e questiona-se qual seria a melhor equipe para trabalhar em um projeto com este perfil.

Figura 32 - P1 conversando sobre o cenário



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Inicialmente, todos os participantes do Protocolo 1 acreditam que obras com temas autorais devem ser feitas por uma equipe conhecida, próxima do realizador, pois a afinidade entre os profissionais fará com que o projeto flua melhor. O P1 inclusive comenta: *“Fazer um filme com uma equipe conhecida de uma temática pessoal é tudo que eu quero, é como um sonho, fazendo o que eu quero com as pessoas que eu gosto, podendo remunerá-las”*. Após um tempo de conversação sobre essa questão, a P2 suscita um problema: *“Trabalhar com uma equipe conhecida em uma temática pessoal, corre o risco de virar festa, por se estar em uma zona de muito conforto, e esse é o problema”*. Constatou-se uma preocupação que vai além da temática e da equipe e alcança questões relacionadas a produtividade e eficiência do processo. Corroborando com esta ideia P1 comenta seu receio *“Às vezes a proximidade pessoal ultrapassa a profissional e isso prejudica o projeto”*. Observa-se que que P1 associa este problema de forma direta ao resultado final da obra. Após refletir sobre este tópico sobre diversos aspectos, P3 altera seu posicionamento inicial e defende que *“É preferível executar o projeto com uma equipe desconhecida mas capacitada, que eu sei que vai ficar bem, do que executar com uma equipe conhecida e correr o risco de ficar mal feito”*.

Verifica-se que o grupo elege o resultado da obra como um critério primordial, acima da equipe que irá realizá-la. O valor que é dado ao resultado do projeto não era tão evidente no início da discussão. Após as conversas revelou-se com clareza a prioridade deste aspecto no processo decisório, a ponto do grupo mudar seu posicionamento inicial.

Conforme foi trazido na Revisão de Literatura deste estudo, os profissionais que compõem a equipe criativa de um projeto (que são as pessoas que tomam as decisões

estratégicas) possuem preocupações e interesses diferentes. O P1 enfatiza essa discrepância quando diz:

Dentro dos núcleos de trabalho, existem anseios diferentes, o produtor (executivo) está preocupado com o orçamento, se vai conseguir chegar até o final, se vai conseguir manter a equipe, e o diretor roteirista (criativo) está preocupado com a satisfação autoral, em realizar um trabalho bom, uma obra que sinta orgulho.

Normalmente, as decisões desta equipe são tomadas de forma segmentada, por núcleos de trabalho como direção, produção e roteiro. Durante o processo de projeto inevitavelmente estas decisões se cruzam, porém muitas vezes elas são incompatíveis e nestes casos demandam da equipe um retrabalho e adequações tardias ao projeto.

Pela fala dos participantes compreende-se que a oportunidade oferecida pelos cenários de apreciar multicritérios na realização de uma escolha, propõe uma visão macro do projeto, capaz de alinhar as decisões do núcleos, evitando perdas no processo e garantindo uma execução mais fluída. Na opinião de P8 esta harmonia é também é viável porque:

O exercício te ajuda a aceitar ideias e proposições que não são originalmente tuas ou dos teus conhecidos. A prática te torna mais predisposto a construção conjunta desse conceito e que não é só a tua ideia que é ótima. (P8)

Como uma “Estratégia de Negociação” o cenário não “personifica” a decisão. Conforme visto nos trechos acima, o exercício promove uma aliança entre os participantes para uma construção coletiva da escolha. Na fala acima, a P8 menciona que a prática desenvolve um posicionamento empático e flexível perante as opiniões opostas. Isto pode ser observado nos outros trechos trazidos como exemplo e nas trocas de opiniões e posicionamentos que ocorreram durante a construção dos cenários.

4.3.2 Espaço de Conversação

A segunda categoria denominada “Espaço de Conversação” aborda o uso do cenário como um local de ampliação do modelo mental, alcançado através da conversa, da geração de conhecimentos e da reflexão crítica sobre pensamentos e crenças. Neste estudo, “ampliar o modelo mental” significa dar luz ao pensamento existente e expandir o conhecimento por meio da comunicação (REYES, 2015; HEIJDEN, 2009).

A cenarística estimula a conversa entre os profissionais e através dela proporciona a criação de novos saberes e aumenta as alternativas de ação em um processo de projeto. Este atributo da prática é percebido pelos participantes e a P8 salienta: *"Esse exercício ajuda a tomada de decisão de muitas formas, porque são diversos olhares, visões e experiências diferentes que começam a abrir muitas possibilidades, variações de escolhas e caminhos que podem ser seguidos"*.

O comentário de P8 pode ser explicado mediante a análise do minuto 86 do protocolo 2, pois é um dos trechos que ilustram o que o participante relata. Neste momento, o grupo debate acerca da formação da equipe para os projetos, expondo suas perspectivas e experiências relacionadas a equipe conhecida e desconhecida. A P8 fala sobre como ela valoriza trabalhar com uma equipe com a qual teve experiências anteriores: *"Conhecer a equipe significa que eu sei como lidar com ela, assim como eu também sei o resultado que ela vai me entregar"*. Além disso, para esta participante, problemas de relacionamento sempre vão existir, sendo uma equipe conhecida ou não. Na sua opinião é uma questão de bom senso "carregar" a equipe que já passou junta por dificuldades para os momentos bons, no caso, novos projetos. Neste contexto, P6 reflete: *"É, mas na montagem de uma equipe não é porque tu conheces que tu vai chamar, tem que pensar no todo, deve haver uma combinação de personalidades"*. O grupo permanece alguns minutos em silêncio até que P7 questiona o que realmente muda entre uma equipe e outra na visão dos participantes. Para ela a diferença estava no processo do projeto e no fato de que *"Dá medo trabalhar com quem não se conhece"*. P6 pondera e sugere que talvez seja melhor para o projeto uma equipe desconhecida, por trazer outras visões e experiências capazes de agregar e auxiliar na evolução da obra. O grupo permanece articulando sobre este mote até que, com base no "medo" mencionado pela P7, surge a ideia de que a equipe conhecida, na verdade oferece uma sensação de segurança e esta segurança está relacionada ao ego dos profissionais e ao enorme desejo de não fracassar.

Verifica-se neste trecho que ao longo da construção de cenários, o grupo conversou sobre vantagens e desvantagens no tipo de formação da equipe. As experiências profissionais dos participantes refletiram na prática como opiniões distintas a respeito do mesmo tema. Os posicionamentos opostos levou grupo a investigar o que estava por trás disso. O debate passou a ser qual a motivação para se ter pessoas "X" ou "Y" em um projeto. Dessa forma, o grupo alcançou um conhecimento que até então não era explícito. Esta noção de que a escolha dos

profissionais está baseada na segurança e em uma maneira de evitar o insucesso foi uma construção conjunta do grupo mediante suas argumentações enriquecedoras ao diálogo.

O protocolo 1 apresenta mais trechos que abordam esta habilidade de expansão do conhecimento, outro exemplo pode ser analisado no minuto 52. Neste instante o grupo conversa sobre o orçamento como um critério fundamental no processo decisório e P2 comenta “*Se fossemos fazer uma escala de problemas para as escolhas, o primeiro é o orçamento*”. P3 concorda mas diz que a decisão é inversa “*O orçamento é quem determina o quanto tu pode fazer, até onde tu pode chegar*”. Conversando com os participantes, o P1 contra-argumenta “*A falta de orçamento não impede que tu conte a tua história, só vai precisar contá-la de uma forma diferente*”. Perante a reação de estranheza do grupo o participante passa criar hipóteses de como isso poderia acontecer e desenvolve exemplos próximos ao dia a dia do audiovisual. Esta atitude assemelha-se ao que Reyes (2015) nomeia como “Conhecer pelo Projeto”, pois o P1 passar a refletir sobre a realidade do projeto a partir da criação de simulações e suposições sobre ele.

Apesar dos participantes nunca terem tido contato com o exercício de cenários, a percepção de que o recurso poderia ser útil no processo decisório por ampliar o conhecimento é demonstrado em suas falas: “*Nunca tinha passado por um processo desses e realmente essa conversa começa a abrir possibilidades que tu jamais pensaria em outras circunstâncias. Normalmente se vai no automático e fazer esse exercício abre os caminhos e alternativas de ação*” P7. A P8 corrobora com esta visão ao dizer: “*Com os cenários tu pensa no projeto de forma completamente diferente, considera outros tipos de coisas que também são muito válidas e antes passava despercebido*”.

O comentário de P8 está associado à percepção do cenário como um “Espaço de Conversação” que é capaz de iluminar pensamentos existentes. Ao projetar os mundos futuros os participantes trouxeram para um nível tangível a influência das suas crenças e julgamentos, que antes estavam escondidos em um segundo plano. Isto pode ser observado no minuto 71 do protocolo 1 quando o grupo conversa sobre a temática de mercado. Esta polaridade é vista pelos participantes de maneira negativa por estar relacionada a obras de menor valor. Como já comentado, são geralmente consideradas mais simples e menos artísticas. Consequentemente todas as palavras e imagens que são utilizadas para a construção deste quadrante carregam esta ideia.

Em determinado momento a P3 expõe a sua experiência com projetos de VOD - Vídeo on Demand - que são projetos voltados para o mercado e que normalmente são artísticos. A P3 oferece diversos exemplos de projetos desta natureza e provoca os participantes a analisarem quais os fundamentos que fazem com que estes pensamentos pejorativos de “temática de mercado” estejam enraizados. Uma gama de ideias desestruturadas são oferecidas como resposta, por exemplo: *"Existe um preconceito com filmes que alcançaram um bom retorno financeiro"* (P2), *"Ninguém quer investir no que não vai dar certo, nem dinheiro nem tempo"* (P1), *"Para fazer temática de mercado tem a questão do elenco, que muitas vezes é imposto tu trabalhar com global"* (P1). Com base nestas falas soltas o grupo conseguiu elaborar interpretações coerentes para o tema em discussão e posicionar as ideias em um lugar lógico nos quadrantes. Com este processo os participantes puderam fazer uma apreciação minuciosa e crítica a respeito das suas opiniões. Perceberam que possivelmente estas ideias estivessem conectadas as produções do mercado audiovisual de alguns anos atrás e não do mercado atual. O resultado foi a diluição de preconceitos e julgamentos arraigados como relata a participante:

A conversa traz a noção que temos o olhar viciado em alguns temas e assuntos. Ao falar em voz alta para outras pessoas, conseguimos ver os nossos preconceitos e vícios. Aqui nesta prática de conversa apareceram esses pensamentos viciados e a gente pode trabalhar isso. Eu achei que era mais aberta, mais flexível e com o exercício vi que não tanto. (P3)

A P8 acrescenta *"O mais difícil foi se desfazer dos conceitos que trouxemos, dos nossos pré-julgamentos. Para fazer essa prática as pessoas devem estar abertas a ouvir e serem flexíveis"*.

Entende-se que a dissociação de crenças e o enfraquecimento de ideias pré-estabelecidas no campo mental dos participantes tem influência de como a conversa é proposta no exercício de cenários. Sua condução aproxima-se a uma troca de ideias, estimulando o diálogo, a empatia e proporcionando outras formas de tangibilizar uma opinião. O resultado são pessoas mais propensas a querer realizar esta troca de perspectivas e criar uma visão coletiva.

Outro momento em que essa dissolução de preconceitos pode ser estudada, é no minuto 116 do protocolo 1 quando o grupo fala sobre o perfil dos profissionais que compõem a equipe. Na opinião de P2 *"O padrão é que o criativo possa viajar e eu (produtora) puxe ele, chame para terra, seja mais pé no chão"*, em sintonia com P2, a P3 destaca *"Produtores e criativos pensam diferente. Os produtores são voltados para coisas mais práticas porque é nosso perfil de trabalho, o objetivo da nossa função é fazer a coisa acontecer."* Neste âmbito da discussão, P1 reflete:

Existe uma problemática que é a falta de diálogo entre a o núcleo criativo e o núcleo executivo. Uma total falta de abstração, de empatia, de compreensão e é justamente essa relação que exige uma diálogo diário, bem próximo como melhores amigos, e na verdade se vêem como inimigos. O diálogo é inexistente, ainda que ambos queiram o melhor para o filme. Então esse exercício de cenário para mim reflete esse diálogo, a união do racional com o pensamento criativo que é importantíssimo. Reflete a possibilidade de um núcleo aprender com o outro e compreender o outro. (P1)

Ao unir o pensamento subjetivo (criativo) com o pensamento objetivo (produtor) o cenário combina dois elementos estruturais e complexos do processo decisório do audiovisual e ajuda a quebrar essa falta de diálogo. Estes dois universos são diretamente dependentes, no entanto, enfrentam dificuldades de serem estudados em conjunto conforme demonstrado nas falas dos participantes. No exercício, estes dois universos são sobrepostos e trabalhados em conjunto de uma maneira equilibrada. Após as reflexões o grupo concorda:

Existe uma busca por adaptação do projeto dentro dos limitações que ele possui. Se é para adaptar é preciso que as pessoas façam parte disso, compartilhem essas decisões, então essas conversas devem ser feitas em parceria com pessoas estratégicas dentro da equipe e com apoio de algum recurso para que elas não se matem [...]. (P2)

Verifica-se em um primeiro momento que as funções e responsabilidades dos profissionais estavam claramente divididas. A partir do relato de P1, essas opiniões que estavam rígidas sofrem uma desestabilização e abrem espaço para o debate e reflexão. A conversação que veio na sequência, conduziu o grupo para a ideia de que as decisões estratégicas devem ser tomadas em conjunto, conforme aponta a P2 na fala acima.

Apesar de não ser algo muito praticado na indústria a decisão compartilhada foi vista de maneira positiva pelos grupos. A sensação dos participantes foi de que ao expor suas ideias e posições, ouvir outras perspectivas e debatê-las, o pensamento evolui e alcança novos patamares. No entender de P1 *“Foi bem construtivo fazer as decisões em conjunto, chegamos em uma visão que provavelmente não chegaríamos sozinhos.”* Um exemplo disso é o trecho mencionado anteriormente sobre a mudança na visão de conteúdos de temática de mercado. A P7 corrobora com este tópico ao afirmar *“As conversas e discussões trouxeram visões e argumentos que eu, sozinha, não teria”*.

4.3.3 Percepções sobre o Processo de Construção de Cenários

A terceira e última categoria trata sobre a percepção dos participantes a respeito da construção de cenários como um suporte a tomada de decisão. Acredita-se que a forma como os grupos utilizaram o recurso está relacionada com a percepção que obtiveram sobre os cenários. Nesse sentido, constatou-se que no decorrer do exercício alguns atributos receberam maior atenção que outros por parte dos participantes e é sobre eles que esta categoria disserta.

A percepção da natureza visual dos cenários foi algo expressivo entre os grupos. Ainda que este estímulo seja uma das características estruturais da construção de cenários, o elemento visual foi percebido pelos participantes como um apoio para tangibilização e esclarecimento de ideias. P8 explica: *“Ao ser visual fica mais fácil entender a perspectiva do outro, ajuda a dialogar e argumentar para amadurecer a ideia. E eu gosto dessa coisa lúdica, torna mais fácil pensar os dados e as possibilidades”*. Pode-se explorar este comentário no minuto 64 do protocolo 2, quando, após definirem inúmeras palavras-chaves aos quadrantes os grupos buscaram imagens que pudessem representá-las. Na construção do cenário denominado *“Satisfação”*, surgiram inúmeras imagens e dentre a gama de figuras reunidas muitas delas tinham conceitos distintos que ilustravam a ideia de realização e contentamento de maneiras diferentes como demonstra a figura:

Figura 33 - Divergência de representações do cenário “Satisfação”

Representação do Cenário “Satisfação”



Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

O significado de “Satisfação” não era similar entre os participantes. Para alguns, a satisfação estava relacionada a informalidade no sentido de um estágio descontraído e prazeroso; para outros estava relacionado a sentir leve, de “missão cumprida”. No entanto, essa divergência conceitual só ficou clara com a seleção das imagens e por meio delas o conceito tornou-se palpável e pode ser debatido pelo grupo. A P7 complementa *“Quando começamos a*

etapa visual, quando definimos como representar tal palavra, tornou todo o material mais tangível".

Repara-se que através da representação visual o cenário desenvolve uma linguagem comum aos envolvidos no exercício e por conseguir tangibilizar as ideias através das figuras promove uma maior clareza à conversa do grupo. De acordo com P8 *“O cenário ilustra, torna material as possibilidades e portanto facilita a realização de escolhas”*.

Porém, ainda que todos os envolvidos da prática estejam habituados a lidar com representação visual, os participantes relataram que o momento de definição de palavras-chaves (pontos positivos e negativos de cada quadrante) foi fundamental para seleção das imagens e provavelmente se o processo ocorresse de outra maneira não seria tão produtivo. Na opinião de P7 *“Se eu começasse os cenários pelas imagens não seria mais fácil. Eu sofri para fazer o moodboard, não sabia para onde ir, com qual imagem começar”*. Assim, compreende-se que a primeira etapa de reflexão e determinação de conceitos serviu como uma base de apoio para este grupo selecionar as imagens e conduzir suas escolhas.

A natureza compartilhada da prática foi outra percepção sinalizada pelos grupos. É unânime entre os participantes a opinião de que a construção de cenários os fez alcançar um pensamento muito mais desenvolvido do que seria possível construir individualmente. É possível assistir essa evolução no minuto 42 do protocolo 2 que demonstra a fase em que o grupo aponta os pontos positivos e negativos de cada quadrante. A reunião da visão e experiência dos profissionais envolvidos, sem dúvida resultou em uma lista de pontos positivos e negativos muito maior do que inicialmente imaginado por cada um. Além da transdisciplinaridade presente na composição do grupo a diferença de suas bagagens fez com que a lista dos pontos discutidos fosse elaborada de uma maneira global e eficiente. Na fala de P6: *“É impressionante como através do exercício nós conseguimos pensar em muitas possibilidades de forma muito rápida”*.

O fator transdisciplinar, especialmente com a inclusão dos designers no grupo foi importante para garantir a introdução de novas perspectivas a construção dos cenários. P7 complementa: *“A transdisciplinaridade foi muito legal, a troca de experiências, de conhecimentos, com pessoas de outras áreas”*. Exemplo disso é quando o grupo menciona sobre as vantagens de se ter uma equipe experiente (Minuto 59 do Protocolo 2). Nesta circunstância P10 que é designer, aponta que a equipe conhecida é ótima por assegurar um bom ambiente de trabalho, mas que por estar inserida nessa zona “conhecida” também não traria

nada de novo ao projeto. Nessa lógica, para o P10, seria mais interessante trabalhar com pessoas experientes por elas trazerem outras possibilidades e agregarem ao processo de realização da obra.

Outra percepção evidenciada pelos participantes é o “tempo de forno” que o cenário proporciona, ou seja, um tempo para crescimento e amadurecimento das escolhas. O espaço dedicado a conversa e a argumentação enriquece a possibilidade de alternativas para a tomada de decisão. Prova disso é o tempo de mais de 40 minutos dedicados pelos participantes do Protocolo 1, para a assimilação dos conceitos que iriam representar as polaridades.

Além disso, o debate de pontos de vistas distintos exige uma maior argumentação e reflexão sobre o tema em pauta. Consequentemente os participantes relataram que tiveram a sensação de ganhar maior propriedade sobre o que estão conversando. Por ter que buscar dados, oferecer exemplos, ilustrar e representar seu pensamento de outra forma, os profissionais sentiram que se apoderaram do que estava sendo dito.

Acredita-se que este ganho de confiança tenha reflexos no processo decisório. Possivelmente as escolhas não só serão mais consistentes e assertivas como também serão realizadas de forma compartilhada e transparente. Nessa lógica ainda que não haja consenso sobre a decisão, há uma compreensão do porquê da escolha e o conhecimento de como ela foi construída.

Relacionada a esta percepção de “Tempo de Forno” que a decisão precisa, os participantes acreditam que a construção dos cenários deve ser feita na etapa inicial do projeto, não só por ser um período de decisões estratégicas, mas também para que este tempo de desenvolvimento do pensamento, de empoderamento do projeto e amadurecimento das alternativas seja possível.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada neste trabalho buscou explorar a construção de cenários de design como um recurso de apoio à tomada de decisão. Como universo de investigação, este estudo debruçou-se sobre a indústria do audiovisual, considerando especialmente a realização de escolhas estratégicas no seu processo de projeto.

O audiovisual é um setor que nacionalmente não possui uma tradição consolidada de pesquisa científica, logo, grande parte de seus conhecimentos e métodos possuem apenas bases

empíricas. Para que fosse possível aprofundar o entendimento a respeito das decisões realizadas no seu processo de projeto, foram realizadas entrevistas com profissionais *experts* do setor. A partir da análise do conteúdo concedido pelos entrevistados é possível indicar alguns traços preponderantes da tomada de decisão estratégica neste ramo.

Bazerman (2004) escreve que uma decisão se inicia ou com um problema ou com uma conjunção favorável. No caso do audiovisual, que opera predominantemente por meio de projetos, a decisão estratégica tem início com a identificação de uma oportunidade. Retoma-se que a decisão estratégica em um projeto deste âmbito é realizada majoritariamente durante a etapa de preparação, que é uma das primeiras etapas de realização da obra. Esta fase explora os horizontes possíveis da obra para que seja definido um caminho a ser seguido. Mais do que identificar um problema, este é um momento de avaliar e escolher alternativas de ação.

Na etapa de preparação o maior envolvimento é dos profissionais que compõem a equipe criativa que são, diretor, roteirista e produtor. Portanto, compreende-se que as decisões que irão atingir os objetivos macros da obra e influenciar o curso de atividades subsequentes do projeto são realizadas por eles. No entender de Giddens (2003) e Rodrigues (2007) as escolhas feitas pelo produtor consideram aspectos relacionados ao orçamento e cronograma, e as definições feitas pelo diretor e roteirista priorizam questões do universo simbólico artístico e visual.

É possível que a afirmação dos autores esteja relacionada a função desempenhada por estes profissionais. Em um processo de projeto o produtor possui um papel mais prático e objetivo, enquanto o diretor, que muitas vezes também é o roteirista da obra, conduz suas escolhas com base no enredo narrativo. Todavia, com base no conteúdo analisado nas entrevistas percebe-se que o processo decisório no audiovisual parte de um campo subjetivo com sua atenção e prioridade voltada para o universo artístico, ainda que esta decisão seja feita por um produtor. Em uma escala de critérios que são ponderados nas escolhas estratégicas, destacam-se sobre os demais, aqueles que possuem relação com a obra como por exemplo, a temática e a existência de alguma conexão entre a história e um interesse pessoal do tomador de decisão. Isto porque, estes elementos sobressaem-se inclusive à aspectos como viabilização e retorno financeiro como pode ser percebido na fala da E2 *“Eu só escolho assuntos que tenham a ver comigo. Fazemos conteúdo que encaixe com a nossa história. Não adianta convidar para fazer uma chanchada que vou ganhar um monte de dinheiro mas esse não é nosso negócio”* (E2).

Dessa forma, identifica-se que a decisão estratégica que é observada nesta pesquisa parte de uma oportunidade identificada que oferece um leque de alternativas e a principal base para a determinação de um caminho é a obra que se deseja realizar, no sentido de que história pretende-se contar. Na concepção de Simon (1972) decisões como estas, de natureza confusa e incerta, que são tomadas em circunstâncias dinâmicas, devem contar com recursos de apoio como simulações e análise de cenários por carregarem consigo um volume considerável de riscos e incertezas.

Todavia, através das entrevistas, constatou-se que os recursos utilizados para auxiliar o processo decisório limitam-se a conversas entre a equipe criativa, ao conhecimento dos dados de mercado, a experiência da prática, e ao software excel que é utilizado para o controle dos custos. É significativo o fato de que uma indústria que cresce em média 8,8% (IBGE 2015) e gera mais de 105 mil empregos ao ano, tenha tão pouco suporte para suas escolhas estratégicas.

Na opinião da Agência Nacional do Cinema Brasileiro - ANCINE (2013), a sustentação de crescimento futuro está condicionada a um planejamento estratégico e eficiente da indústria sobre os seus projetos. Na contramão deste requisito, um dos maiores desafios que o setor enfrenta e sobre o qual esta pesquisa se dedica, é a conciliação entre universo criativo e as lógicas econômicas de mercado. Acredita-se que seja por este motivo que os profissionais sejam tão carentes de suportes, pois normalmente ou atendem a uma lógica racional ou compreendem elementos subjetivos. Uma das entrevistadas complementa essa questão “*Não tem um manual, com um passo a passo das escolhas para gente seguir e o projeto ter sucesso*” (E3). Através da sua fala verifica-se a inexistência de processos ou métodos convencionais.

Salienta-se que em momento algum nesta pesquisa, ao estudar a construção de cenários, propõe-se ele como um procedimento protocolar para o processo decisório da indústria audiovisual. Todavia, fundamentado na visão de Reyes (2015), compreende-se que os cenários de design buscam através do desenvolvimento de “mundos futuros” apoiar e guiar as decisões que são assumidas no momento presente e considera-se que por articular o pensamento criativo e analítico seu apoio também seja útil neste outro setor.

A aplicação do exercício na indústria audiovisual teve como base o conceito de Reyes (2015), que não vê o cenário como um fim e sim como meio no qual se apoia e faz pensar. Na concepção do autor uma das primeiras etapas do exercício é a reunião de imagens para na sequência transformá-las em palavras-chaves. As imagens representam a realidade objetiva que

são oriundas da percepção subjetiva. No entanto, na indústria audiovisual percebeu-se algumas particularidades inversas neste processo.

Ainda que os participantes estejam amplamente familiarizados em trabalhar com a representação visual, sentiram-se mais confortáveis em primeiro operar em um nível textual, elencando conceitos e palavras-chaves dos quadrantes para depois selecionar as imagens que fariam referência a essas ideias. Porém, ao definir as imagens, os participantes perceberam que tinham diferentes entendimentos sobre os conceitos mencionados. As imagens escolhidas para ilustrar “satisfação” por exemplo, não tinham semelhanças.

Diversos autores como De Moraes (2010), Celaschi e Deserti (2007) e Manzini e Jégou (2006) apontam a característica visual da cenográfica como um meio de apoio à comunicação e compreensão entre os envolvidos. Certamente as imagens facilitaram o diálogo e proporcionaram que os grupos compartilhassem opiniões como pode ser observado nas análises. No entanto, o fato dos grupos percorrem um caminho inverso e selecionarem as imagens após definirem os conceitos-sínteses, resultou em um novo papel para a imagem, o de instrumento provocativo. Ao perceberem que as imagens eleitas para retratar um conceito eram díspares, os participantes passaram a questionar uns aos outros o porquê que a imagem “X” significava o conceito “Y”, buscando entender a justificativa para tal escolha.

A imagem pode ser compreendida em um nível superficial ou mais profundo, e a maneira como os grupos lidaram com ela está muito próxima a ideia de Scaletsky (2016) que a entende como dispositivo produtor de sentidos que nos leva a construir e reconstruir conceitos e visões de mundo.

Neste contexto a união da representação textual somada a visual foi fundamental para estimular o diálogo. A discrepância entre o texto e imagem exigiu explicações e a conversa estabelecida nos grupos possibilitou a tradução de informações e intuições em conhecimentos perceptíveis. Considera-se que as palavras-chaves e concepções-síntese criaram um enquadramento favorável para que os grupos dessem início ao exercício, segundo a P7 “*Se começasse pelas imagens seria muito mais difícil. Não saberia por onde começar nem com qual imagem[...]*”. O estabelecimento destas fronteiras permitiu a busca pelas imagens que forneceriam um sentido e significado às palavras. Entretanto, foi a conjunção dos dois recursos que permitiu que os grupos elaborassem uma interpretação.

Reyes (2015), sugere que através da representação visual tem-se uma linguagem em comum para se realizar a conversação nos cenários, onde todos se falam e todos se entendem.

Com base no ocorrido durante esta pesquisa, concorda-se parcialmente com o autor, entendendo que a representação visual na indústria audiovisual deve ser uma soma de texto e imagens e que a linguagem comum será alcançada a partir de uma interpretação do grupo sobre esse conteúdo.

Tanto na visão de Manzini e Jégou (2006) quanto na de Heijden (2009) o cenário incentiva a conversação e através dela propicia a criação de novos conhecimentos. Este efeito pôde ser analisado na prática de duas maneiras: primeiramente quando os profissionais trocaram experiências sobre a atuação profissional e impressões sobre determinada situação como por exemplo: “P7 comenta sobre a sua produção de um filme autoral” e “P1 fala sobre a sua vivência com a produção de conteúdo para mercado e a negociação com as distribuidoras”; segundo, quando surgiram ideias contrárias sobre algum tópico e por meio da discussão e da argumentação criou-se uma terceira ideia com base nesse conhecimento debatido, conforme visto nas situações “temática de mercado x temática pessoal” e “equipe experiente x equipe conhecida”

Foram identificados outros dois efeitos da conversação no exercício: a obtenção de clareza e a aproximação dos envolvidos. A conversa realizada durante a construção de cenários não só encoraja a produção de novos conhecimentos, mas também propicia que conhecimentos existentes em nível tácito sejam descobertos e ganhem nitidez. Em um primeiro estágio este entendimento ocorre em um nível individual e, após minimamente compreendido, o conhecimento é compartilhado com o restante do grupo. É possível observar esta consequência no trecho em que P6 percebe que talvez exista um certo receio em trabalhar com pessoas que não se conhece pelo medo que se tem do desconhecido.

Retoma-se que este estudo abrange decisões estratégicas que partem de um campo subjetivo e incerto que configura-se em uma oportunidade, e para realizar escolhas neste contexto fundamenta-se em critérios também subjetivos como o gosto pela temática e conexões pessoais. A recuperação deste panorama tem a intenção de chamar a atenção para a importância de tudo aquilo que é capaz oferecer transparência às informações que são intrínsecas ao profissional e possibilitar que a sua subjetividade ganhe “vida” através de uma imagem, texto ou conversa. De tal modo que esse efeito do exercício é de extrema relevância para o processo decisório no audiovisual.

Durante as entrevistas realizadas com os *experts*, foi identificada a necessidade de haver uma relação de confiança e sintonia entre os tomadores de decisão para que o processo decisório tenha fluidez. Este requisito está relacionado a outro efeito observado: a conversação nos

cenários favorece a aproximação entre os envolvidos no exercício. Constatou-se que ao exporem suas opiniões e adotarem um posicionamento aberto à críticas e argumentações os participantes criaram uma relação de empatia nos grupos e buscaram alcançar compreensão sobre os outros pontos de vista. Além disso, a construção dos cenários é um exercício de imersão intensiva e por esse motivo constatou-se que, inicialmente, a conversa ocorre em nível profissional e em termos práticos do próprio exercício proposto. No decorrer da construção, a conversa galga outros estágios e percebe-se que o diálogo passa a envolver questões pessoais, emoções, receios e desejos. Dessa maneira os participantes relataram que ao final do exercício tiveram a sensação de estarem mais próximos uns dos outros e de terem descoberto afinidades e interesses em comum. Pode-se associar esta observação ao fator tempo que Scaletsky et al. (2015), chamam atenção e apontam como fundamental para que estas interações ocorram.

Leva-se em consideração que a conversa foi um dos recursos de apoio à tomada de decisão mais citado durante as entrevistas com *experts*. Dentre as maneiras que a conversa auxilia o processo decisório, sobressai a noção de que ela traz empoderamento e confiança ao sujeito, pois entende-se que o diálogo (se elevado a um nível crítico e estratégico) resulta em um apoderamento do projeto e das suas possibilidades e isto resulta segundo a E1 em “[...] *consistência nas escolhas e maior certeza do trabalho que tu está fazendo[...]*”.

A cenarística possui uma característica crítica-questionadora que põe em dúvida ideias concebidas e provoca o pensamento estratégico (CELASCHI, 2007; REYES, 2015). Este atributo revelou-se no âmbito audiovisual como uma lupa que ilumina pensamentos, crenças, julgamentos e preconceitos existentes no processo decisório.

Durante o exercício, os participantes trouxeram para um estado tangível da conversa, ideias enraizadas que carregavam e que tinham influência direta na tomada de decisão e na construção dos cenários. Um exemplo disso foi quando a participante P2 comentou que, na construção do cenário, estava fazendo um juízo de valor negativo das obras que possuem temática de mercado, mas que de fato isso não tinha uma fundamentação concreta, pois existem obras de mercado que também possuem qualidade artística.

A maneira como a prática normalmente é proposta e como foi conduzida neste estudo, possibilita que a estrutura desses pressupostos conhecidos seja questionada e que se incentive a pensar criticamente sobre determinado posicionamento e/ou opinião. Assemelha-se ao modo de pensar proposto por Schön (2000) de refletir-na-ação que, em outras palavras, sugere que o profissional assumira uma função reflexiva sobre o seu conhecimento durante a ação.

Celaschi (2007) afirma que o cenário desloca visões antigas e desafia o modelo mental vigente. De fato isto pôde ser observado durante o exercício, mas considera-se que este efeito no âmbito audiovisual esteja condicionado a outros atributos da prática. Através da conversação os participantes assumiram uma atitude mais empática e flexível perante as outras perspectivas. A aproximação entre eles permitiu que ouvissem opiniões contrárias e buscassem compreendê-las. A imersão e o tempo de desenvolvimento do exercício permitiu que outros níveis de conversa fossem alcançados, a ponto de julgamentos e crenças serem revelados.

Acredita-se que para haver um “deslocamento de visões antigas” como propõe o autor, é necessário que primeiramente se tenha alguma clareza sobre que visões são estas, ou seja, compreender quais são estes conceitos que estão fixados. Em segundo lugar, para “desafiar modelos mentais” entende-se que não é necessário que outro modelo seja proposto a fim de substituir o atual, mas que dúvidas e inconsistências sobre o modelo vigente sejam levantadas. Foi o que aconteceu no exercício que o grupo debateu sobre a *“temática de mercado”*. No começo da prática não era nítida a visão rígida e depreciativa que os participantes tinham sobre este tópico. Pouco a pouco, a conversação iluminou esta perspectiva e P3 enriqueceu o debate oferecendo um contraponto, argumentando que conteúdos de mercado também podem ter qualidade artística e abordar conteúdos complexos (*as falas de P3 foram citadas anteriormente*), e citou diversos exemplos que alicerçaram seu ponto de vista. A reação imediata do grupo foi de silêncio e reflexão. Na sequência os participantes fizeram questionamentos a P3 que indicavam que as opiniões haviam sido desestabilizadas, como por exemplo: *“Será que isso não é um olhar provinciano nosso? No RJ e SP se faz conteúdo de mercado e artístico, e uma coisa está muito próxima da outra na verdade” (P1)*.

A habilidade dos cenários em desafiar modelos mentais mostrou-se na indústria audiovisual como uma capacidade de - em um curto prazo - diluir crenças e enfraquecer preconceitos arraigados no campo mental dos participantes. Associa-se este resultado a aptidão do design em estudar acontecimentos sem pré julgamentos e com a curiosidade de ultrapassar a superficialidade para interpretá-la, a qual Zurlo (2010) denomina como “Ver”, “Prever” e “Fazer Ver”.

As opiniões que eram rígidas ganharam um movimento dinâmico e a cenarística adquiriu um papel de interface articuladora e exploratória de alternativas para o processo decisório. Passou-se a pensar na decisão através do cenário, ou como Reyes (2015) sugere: trabalha-se o projeto *por* meio do cenários.

Existem autores que percebem o cenário como um instrumento (SCHWARTZ, 1991), como uma plataforma de reflexão (CELASCHI, 2007), como um espaço de conversação (REYES, 2015; MERONI, 2008), e nesta pesquisa a indústria audiovisual percebeu os cenários como uma estratégia de negociação. Aqui, a negociação está sendo compreendida como uma decisão coletiva que envolve interesses e preocupações que por vezes não são compatíveis (MEYER, 2010).

Segundo os grupos, o exercício é capaz de “enquadrar” em um lugar comum os aspectos conflitantes da visão criativa e da visão mercadológica e pelas características da própria prática os envolvidos tornam-se mais predispostos a dialogar e refletir sobre as alternativas possíveis. Nesse sentido, os participantes valeram-se dos cenários como uma arena lúdica para a negociação. Esclarece-se essa ideia na fala de P2 “*As polaridades poderiam ser o que é mais importante para cada núcleo (criativo e executivo) e isso seria sobreposto e cruzado para a discussão, como: quantidade de cenas x orçamento ou equipamento x equipe*”.

Com base no que foi analisado durante o protocolo, nota-se que existe um estímulo por parte do cenário que provoca um desejo nos grupos de alcançar um consenso e resulta no empenho dos envolvidos para atingir esse objetivo. Os participantes formam uma aliança com o propósito de obter uma visão comum. Segundo Manzini e Jégou (2006) os cenários podem ser compreendidos como um conjunto de visões com o intuito de canalizar a energia dos envolvidos, criar entre eles essa visão comum e “*desejavelmente, fazer com que suas ações convirjam na mesma direção*” (2006, p.193).

Todavia, pelo resultado observado na prática e como é mencionado na teoria como “*desejavelmente, fazer com que suas ações convirjam na mesma direção*”, a visão comum não significa que os cenários resultarão em uma escolha consensual. A compreensão de outras perspectivas e o debate sobre elas não garante que haverá um acordo com relação a escolha a ser tomada. No entanto, conforme observado na análise de resultados deste estudo, ainda que não se tenha uma concordância ou uniformidade de posicionamento entre os envolvidos acredita-se que é possível que os cenários forneçam ao processo decisório do audiovisual um ponto de equilíbrio.

O motivo para este julgamento baseia-se em alguns coeficientes do exercício na indústria audiovisual, como a aproximação entre os dois modos de pensar (criativo e mercadológico) e disposição destes universos em uma circunferência comum, resulta no contraste de o que é relevante para cada núcleo na condução do projeto, ou seja, ilumina

critérios e conceitos que muitas vezes não estão explícitos nestas decisões (BELTON e STEWART, 2002). A conversação estabelece uma relação de confiança, proporcionando a troca de ideias e a geração de aprendizados entre estes dois universos. A discussão de alternativas e possibilidades de escolhas é compreendida e debatida por todos. Logo, por ser construída de forma compartilhada a decisão não veste uma personificação, facilitando a aceitação dos envolvidos. Isto reflete no alinhamento mental proposto por Heijden (2009), que por meio da seleção de alternativas e influência mútua dos participantes, o grupo passa a perceber, refletir e interpretar de maneira semelhante.

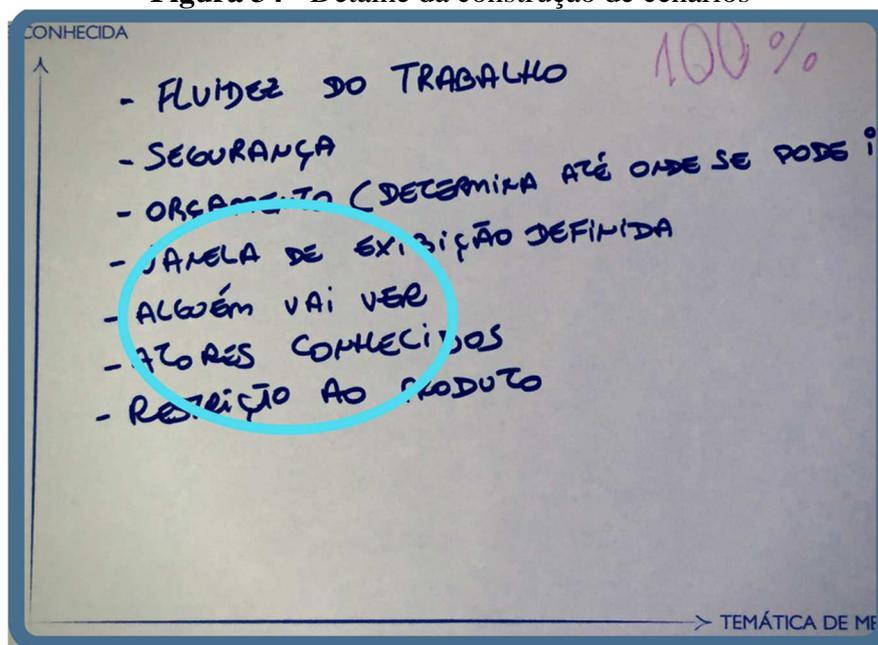
Nesse sentido, mesmo que não haja um consenso, sugere-se que o cenário tenha capacidade de cruzar estes dois universos distintos e contrabalançar as diferenças, atingindo um ponto de equilíbrio. Indo além, é possível que o próprio cenário físico construído funcione como um documento síntese do progresso e do esforço coletivo realizado, ou então como um documento de concordância e comprometimento do processo decisório entre os envolvidos. (MANZINI, COLLINA e EVANS, 2004).

Ainda que os resultados e percepções obtidos durante o protocolo não possam ser dissociados da presença dos designers, esclarece-se que a atuação dos mesmos foi no sentido de facilitar e promover dinamismo e fluidez a prática. Um dos momentos que o impacto da sua presença pode ser observado é no minuto 47 do protocolo, quando os participantes do Protocolo 1 demonstram dificuldades de compreender e trabalhar com as denominadas “forças motrizes” ou polaridades dos cenários. Estes termos e recursos são alheios ao setor audiovisual e o domínio e confiança na prática por parte dos designers foi fundamental para a boa condução do protocolo.

Não obstante, é pertinente observar como os participantes do audiovisual lidaram com as polaridades. Durante o exercício, transparece uma tendência dos envolvidos em interpretar as polaridades como algo que eles desejariam sentir e toda a construção do cenário ser guiada por essa motivação. Pode-se observar na fala de P6 “*Ter o dinheiro e uma equipe experiente oferece uma segurança para produção e acho que essa segurança está muito associada ao ego, de não querer fracassar.*” O comentário da participante é sobre o cenário chamado *100% (Equipe Conhecida & Temática de Mercado)*, o qual o grupo do Protocolo 2 mencionou como sendo o cenário mais seguro. Efetivamente, este é um “mundo” onde a produção do projeto está mais amparada tanto no âmbito financeiro quanto sob o viés da qualidade. No entanto, pela fala da participante entende-se que a “segurança” ultrapassa as fronteiras do processo do projeto e

alcança motivações e sentimentos que ela gostaria de ter a respeito da obra como “não querer fracassar”, ou seja, “ter sucesso” e sentir-se segura. Nesse mesmo quadrante, os participantes escreveram como ponto positivo “alguém vai ver” como ilustra a figura que segue:

Figura 34 - Detalhe da construção de cenários

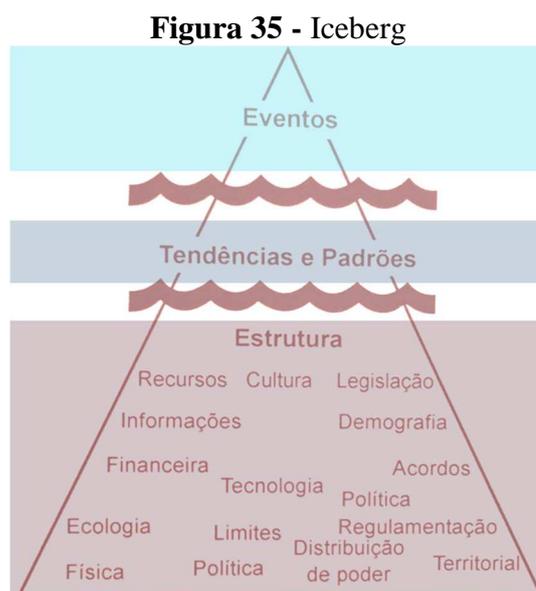


Fonte: A Autora (2016) - Material de Campo

Esta “garantia” de ter um público espectador, foi tema explorado durante o grupo focal e mais uma vez sobressaiu-se a maneira como os profissionais gostariam de se sentir a respeito de determinado projeto. Observa-se na fala de P7 “É horrível tu ficar um ano ou mais em um projeto para nem 100 pessoas assistirem”, P1 corrobora com esta questão e comenta: “Ninguém quer investir no que não vai dar certo, nem dinheiro nem tempo”. Existem nuances nestes trechos que demonstram que a preocupação em ter um público para apreciar o produto e a obra “dar certo” está relacionado ao quanto os participantes gostariam de ser reconhecidos e ter um trabalho de sucesso no seu portfólio. Em nenhum momento os participantes oferecem evidências que estas preocupações em “dar certo” e obter um amplo número de espectadores

estejam relacionadas a questões mercadológicas como por exemplo: alcançar uma quantia de espectadores que seja capaz de assegurar um retorno do investimento da obra.

Passa-se a considerar que durante o processo decisório a motivação da escolha entre as alternativas esteja associada à satisfação das necessidades do participante, ou seja, a aquela alternativa que melhor representa como ele deseja “estar”. Sem dúvida, esta percepção foi um elemento surpresa nos resultados, pois não supunha-se os participantes assumiram este comportamento. Alguns autores que integram a revisão de literatura deste estudo como Celaschi, Deserti e Heijden fornecem argumentos que podem auxiliar na interpretação desta atitude. Para Celaschi e Deserti (2007) o cenário é o resultado do cruzamento entre as tendências (momento atual) e as superconstantes (passado) que referem-se às necessidades básicas do homem como por exemplo, sentir-se seguro. No ponto de vista de Heijden (2005) esses comportamentos devem ser analisados em três níveis: eventos, padrões e estruturas, conforme a figura do Iceberg proposta por Senge (SENGE, 1999 apud HEIJDEN, 2005).



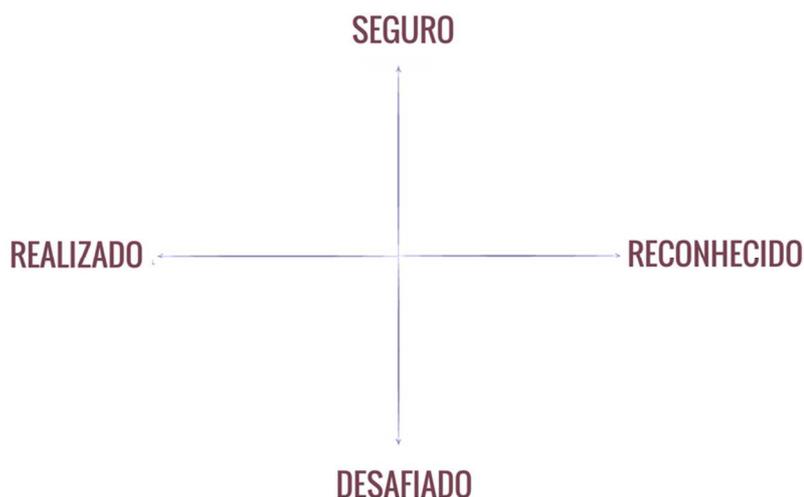
Através dos eventos observam-se situações e identificam-se tendências e padrões de comportamento do sujeito que o levam a criação de conceitos. Na visão do autor, esta estrutura deve ser utilizada para projetar comportamentos e escolhas pois, possibilita compreender elementos que são predeterminados na criação de um “mundo futuro”.

Há ainda uma terceira fonte capaz de justificar este comportamento que mesmo não fazendo parte dos autores que alicerçam esta pesquisa, não pode ser menosprezada. A “Hierarquia das Necessidades” proposta por Maslow (1975) afirma que o sujeito sempre irá

fazer escolhas que busquem satisfazer suas necessidades básicas como “segurança”, “estima” e “realização pessoal”.

Compreender o porquê os participantes da indústria audiovisual operam desta forma não tange o trabalho desta pesquisa. Todavia, com base no estudo realizado, acredita-se que seja fundamental considerar essa tendência especialmente em dois momentos da construção de cenários: na formação e conceituação das polaridades e na análise dos cenários elaborados, pois estes serão determinantes para a tomada de decisão. Na medida em que se reconhece que existe esta inclinação por parte dos participantes este aspecto também deve ser ponderado no processo decisório. Cabe lembrar que no exercício de construção dos cenários deste estudo, as polaridades foram sugeridas aos participantes com base nas principais categorias identificadas nas entrevistas. Se as polaridades que foram propostas fossem substituídas pelos “desejos” que os participantes manifestaram, os quadrantes seriam formados conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 36 - Polaridades baseadas nos desejos dos participantes



Fonte: A Autora (2016)

A partir da revisão da literatura, esta discussão buscou abordar os conceitos que poderiam suportar os cenários como recurso de apoio ao processo decisório na indústria audiovisual. Ao mesmo tempo, a troca de informações com os profissionais *experts* e a vivência do exercício na prática com os participantes, fomentou a discussão trazendo aspectos de diferentes naturezas que se mostraram relevantes ao olhar da indústria para a tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou explorar os cenários orientados pelo design como um recurso de apoio à tomada de decisão estratégica na indústria audiovisual. Este último capítulo visa apresentar conclusões sobre o tema investigado e sugerir abordagens para futuros trabalhos relacionados a esse assunto.

Foi realizada uma contextualização do panorama atual da indústria audiovisual e da sua carência em recursos que apoiem seu processo decisório. Da mesma forma, realizou-se um estudo sobre o processo decisório, a tomada de decisão e a tomada de decisão no âmbito do design.

Como um primeiro passo investigativo, partiu-se em busca da compreensão sobre de que maneira os cenários auxiliam no processo de tomada de decisão no design, que corresponde ao primeiro objetivo específico deste estudo. No design, os cenários são tratados como uma forma de lidar com a complexidade do processo decisório em situações de grande incerteza. A criação de “mundos futuros” através do compartilhamento de visões e motivações, tornam compreensíveis os dados do contexto e auxiliam a orientar e inspirar a tomada de decisão. Adotou-se a concepção de Reyes (2015) que entende o cenário não como um resultado em si próprio, mas como um artifício no qual se apoia e se reflete. Identificou-se que os cenários possuem capacidade de ampliar o modelo mental, de deslocar antigas visões, de promover o alinhamento mental entre os envolvidos, de estimular a conversa e a realização de uma decisão compartilhada. Assim sendo, o tema foi explorado sob esse viés durante a pesquisa.

A fim de observar como o cenário poderia servir de apoio à tomada de decisão na indústria audiovisual, se fez necessário, primeiramente, compreender como se dá o processo decisório neste setor. Para tanto, entrevistas com *experts* no ramo foram realizadas no intuito de responder o segundo objetivo específico desta pesquisa - “*observar como os processos de tomada de decisão são realizados atualmente na indústria audiovisual*”. Os entrevistados trouxeram os seguintes aspectos significativos sobre a realização de escolhas no audiovisual:

1. A tomada de decisão estratégica na indústria audiovisual parte, normalmente, de uma oportunidade observada. O processo de escolha tem como base elementos subjetivos e cognitivos, e os principais critérios levados em consideração são aqueles relacionados à obra, à recursos humanos e recursos financeiros;

2. É durante o início do projeto na etapa denominada “preparação” que a maioria das decisões estratégicas são realizadas. Estas escolhas são principalmente conduzidas por uma equipe de profissionais chamada “equipe-criativa”, a qual é composta pelo diretor, o roteirista e o produtor da obra;
3. Poucos são os recursos que apoiam estes profissionais no processo de escolha. Os meios de suporte mais citados pelos *experts* são: experiência (conhecimento empírico), conversa entre os envolvidos e conhecimento a respeito dos dados de mercado cinematográfico.

Com base nestas observações, aplicou-se o exercício de construção cenários com o intuito de alcançar o terceiro objetivo específico da dissertação “*observar como este recurso é utilizado na tomada de decisões estratégicas do projeto audiovisual*”. Durante a prática, os participantes apresentaram perspectivas relevantes sobre os cenários, as quais estão detalhadas na seção de análise do grupo focal e sintetizadas a seguir:

1. O cenário foi percebido como um recurso estratégico para a negociação. Na medida em que possibilita posicionar em um espaço comum aspectos conflitantes do processo decisório e estimula o diálogo, o exercício propicia a discussão e a possibilidade de se alcançar um consenso ou um ponto de equilíbrio entre as perspectivas distintas.
2. A troca de conhecimentos e experiências durante a construção dos “mundos futuros” viabiliza que os envolvidos gerem novos saberes, compreendam mais claramente suas próprias concepções e assim desloquem visões enraizadas e ampliem seu modelo mental.
3. O tempo de realização do exercício foi compreendido como um tempo de crescimento e maturação das decisões. O período investido na conversa e na argumentação durante a construção dos cenários, enriqueceu as alternativas e criou um ambiente amigável e favorável à aproximação dos participantes.

A soma destes dados e análises alicerçaram a interpretação sobre de que maneira a construção de cenários pode ajudar na tomada de decisão estratégica do audiovisual. Foi necessário estabelecer uma área de intersecção entre o que os participantes “acharam” da prática (comentado no GF) e o que realmente foi obtido como evidência durante o exercício (análise

do protocolo). Considerações aprofundadas são encontradas na seção de discussão, todavia, destacam-se os principais resultados encontrados:

1. A construção de cenários envolve a reunião de informações objetivas (dados) combinados às perspectivas particulares (subjetiva) de cada participante. Esta associação de elementos subjetivos com elementos objetivos, mostrou-se produtiva para o processo decisório na indústria audiovisual no sentido de mesclar os interesses do criativo (artístico) com os interesses do produtor (mercado). Conclui-se que o recurso pode atuar como uma ponte estratégica capaz de propiciar a compreensão de conceitos divergentes, esclarecer ideias e trazer para um campo tangível de discussão, conhecimentos que permaneciam tácitos e confusos ao participante e que até então jamais haviam sido explorados.
2. A conversa estimulada pela prática não só promove a criação de novos conhecimentos, mas também a aproximação entre os envolvidos gerando um ambiente de empatia e confiança entre eles. O posicionamento empático colabora para o enriquecimento da discussão e para o entendimento dos critérios distintos que compõem as decisões do audiovisual. Além disso, a confiança oferece uma sensação de segurança que é valorizada no processo decisório neste ramo por conceder maior fluidez e eficiência no processo decisório.
3. A pesquisa demonstrou que para se alcançar o deslocamento de antigas visões e se estabelecer um novo modelo mental não basta exclusivamente aplicar o exercício de construção de cenários. Também é necessário que durante a prática sejam exploradas as suas propriedades, como por exemplo: (i) por meio do diálogo dilatar percepções (capaz de enfraquecer crenças e compreender outros pontos de vista), (ii) na conversação, haver trocas de experiências e conhecimentos (eficaz em incentivar a compreensão e a flexibilidade), (iii) fornecer o tempo necessário para a construção dos “mundos futuros” para que se constitua uma atmosfera de confiança que seja favorável para argumentação crítica dos participantes. Constatou-se que a atenção a estas qualidades do cenários é fundamental para que os pensamentos enraizados sejam desestabilizados e para que através do intercâmbio de conhecimentos e da criação de novos saberes seja alcançada a expansão do modelo mental.
4. A interpretação dos “mundos futuros” desenvolvidos pela indústria audiovisual revelou uma tendência dos profissionais em realizarem suas escolhas com base em como

desejam se sentir, logo, a tomada de decisão também está relacionada com a alternativa de escolha que chega mais próximo desse patamar. Dessa forma, esta orientação tem impacto no processo decisório. Verifica-se que a construção de cenários ajuda a revelar estas intenções e, ainda que a sua influência seja inerente às escolhas dos participantes, o processo de construção auxilia a torná-la uma decisão mais edificada, consistente e transparente.

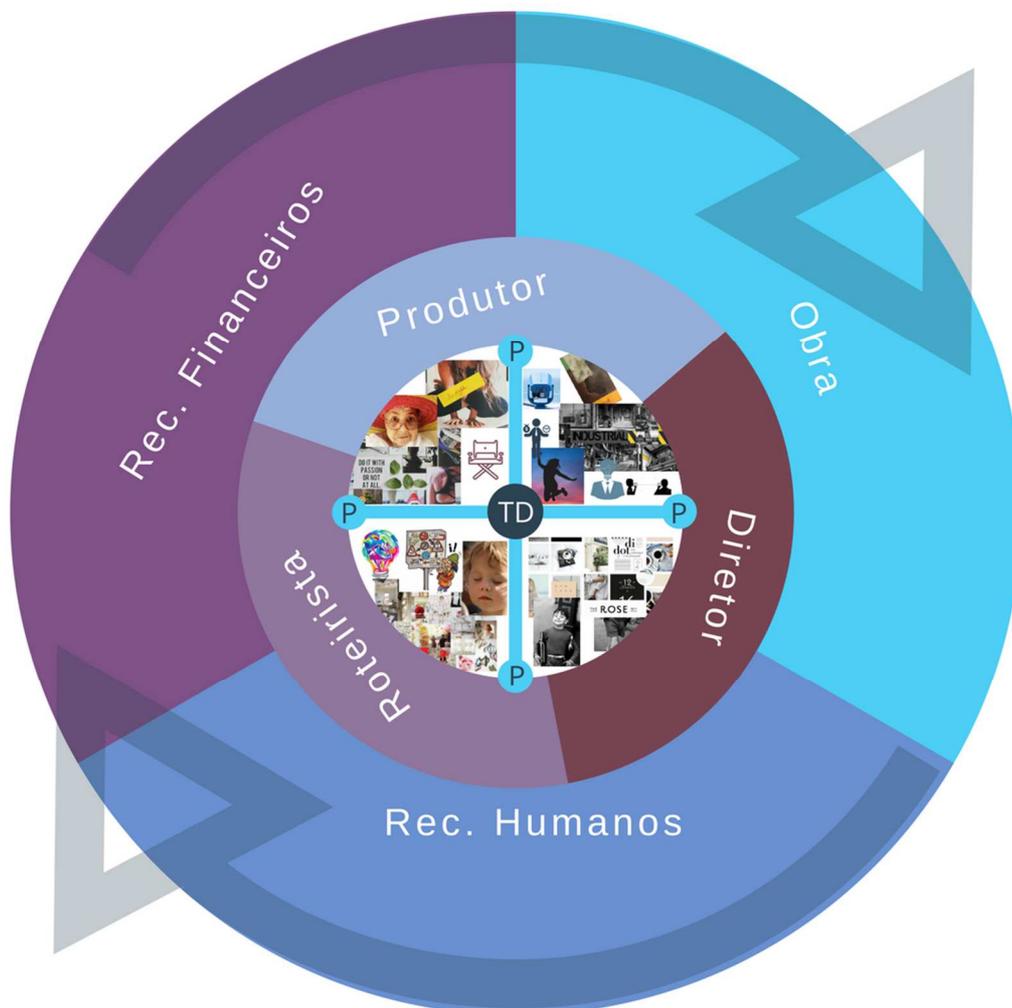
Tendo em vista que a indústria audiovisual ainda não possui um campo de pesquisa científico bem estabelecido, acredita-se que esta dissertação tenha implicações teóricas a respeito da expansão do conhecimento sobre as formas de apoio à tomada de decisão estratégica por meio de recursos de outras áreas que também trabalham com a conciliação do pensamento analítico e criativo. Nota-se que a indústria audiovisual dentro da Economia Criativa é uma área de estudo ainda pouco explorada, especialmente sob a perspectiva de seus processos, porém é inquestionável seu potencial para desenvolvimento e discussões sobre o tema. Este trabalho pode contribuir como um fomento de pesquisas no setor, estimulando a investigação e o esforço em prol da compreensão dos procedimentos adotados pela indústria.

A realização do estudo enfrentou limitações de tempo, especialmente com relação a disponibilidade dos profissionais *experts* para as entrevistas e dos participantes do protocolo que precisaram investir um período para o desenvolvimento das atividades preliminares além do tempo de imersão para a construção de cenários. Levantam-se questionamentos sobre o quanto a falta de domínio da prática pelos participantes do audiovisual impactou nos resultados deste estudo. Para as observações a respeito da utilização dos cenários, seria interessante se as polaridades tivessem abordado conceitos amplos, no nível de “eventos” como menciona Heijden (2005), e não tão específicos quanto os que foram sugeridos por esta pesquisadora. Considera-se que o ideal seria que elas tivessem sido desenvolvidas pelos próprios participantes no entanto, neste caso, seriam novamente encontrados os limites de tempo e domínio da técnica. Logo, acredita-se na existência de outros métodos e formas de condução do estudo que possam vir a mostrar-se válidos para a investigação desta temática. Sendo assim, expõe-se na sequência uma primeira sugestão de estudos futuros que possam auxiliar no desenvolvimento e progressão da área.

Além da implementação dos cenários em outras etapas e para outros fins na indústria audiovisual, que não só a tomada de decisão, sugere-se também a observação do recurso em outras áreas do conhecimento. Vale ressaltar que a investigação dos cenários em outros campos

pode, eventualmente, trazer elementos positivos para os cenários de design e enriquecer o tema. Por fim, com base nas reflexões trazidas por esta dissertação, criou-se um modelo conceitual

Figura 37 - Modelo conceitual proposto



ilustrado na figura abaixo, o qual acredita-se que possa ser explorado em estudos futuros.

Fonte: A Autora (2017)

O modelo sintetiza os principais tópicos analisados com relação a tomada de decisão estratégica no âmbito do audiovisual. Deve ser compreendido como a representação de um espaço de conversação, caracterizado pelo dinamismo e articulação. Dessa forma, o anel exterior simboliza os principais aspectos considerados nos processos decisórios de projetos audiovisuais. O anel seguinte insere neste ambiente o perfil dos profissionais responsáveis por realizar decisões desta natureza, com preocupações que variam entre mais ou menos objetivas/subjetivas. Na sequência, retrata-se um conjunto de ferramentas de design em aberto.

Para este modelo, sua configuração deu-se por meio dos moodboards e da elaboração dos próprios cenários. O “P” indica a polaridade dos cenários. A articulação entre os principais tópicos ponderados, os profissionais responsáveis por estas escolhas e as ferramentas, conduziria a formulação de mundos possíveis - cenários. Todavia, cenários não como uma solução para um problema, mas sim como um meio de tomar decisões estratégicas (TD) diante a identificação de oportunidades.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA – ANCINE. **Mercado Audiovisual Brasileiro: políticas públicas, avanços e perspectivas**. Rio de Janeiro: Brasil Cinemundi, 2014. 29 diap. Disponível em: <http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/Rosana%20Brasil%20Cinemundi_v3.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA – ANCINE. **Plano de diretrizes e metas para o audiovisual: o Brasil de todos os olhares para todas as telas**. 1. Ed. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/folhetos/PDM%202013.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- _____. **Valor Adicionado pelo Setor Audiovisual**. Estudo Anual 2015 (Ano-base 2013) realizado pela coordenação de análise técnica de regulação – CTR; e pela secretaria executiva – SEC. Publicado no observatório brasileiro do cinema e do audiovisual – OCA em 09/11/2015. Disponível em: <<http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/Estudos/VALOR-ADICIONADO-PELO-SETOR-AUDIOVISUAL.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2015.
- ALAVI, M.; LEINDNER, D. E. *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS quarterly*, 2001, p. 107-136.
- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALMENDRA, R; CHRISTIAANS, H. **Estruturação e acesso a informação num problema de design**: um estudo comparativo entre alunos holandeses e portugueses. Anais do 8º congresso brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em design. Associação de Ensino superior e Pesquisa de Nível Superior de *Design* do Brasil (AEND/ BRASIL). São Paulo, 8-11 out. 2008.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- ARCHER, L. B. *Systematic method for designers*. *Council of Industrial Design*, 1964.
- BAUER, W. M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução PEDRINHO, A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- BELTON, V.; STEWART, T. *Multiple criteria decision analysis: an integrated approach*. *Springer Science & Business Media*, 2002.

- BENTZ, I. **Indústria Criativa: um desafio de design, de inovação e de sustentabilidade.** In: Centro Internacional de Semiótica e Comunicação – CISECO III colóquio semiótica das mídias. Alagoas, 14 set. 2014,
- BOLAND JR, R. J.; COLLOPY, F. Design matters for management. In: **Managing as designing.** Standford, CA: Sabtdford University Press. p. 2-18, 2004
- BORGES, M. E. N. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento.** Ciência da Informação, v.24, n. 2, 1995.
- BOYER, B.; COOK, J.; STEINBERG, M. **In studio: recipes for systemic change.** Helsinki: Sitra, 2011, p. 18-49.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**, v,4, n. 22, 1988, p.34-51.
- BROWN, Tim; MARTIN, Roger. Design for action. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 9, p. 57-64, 2015.
- BUCHANAN, L.; O'CONNELL, M. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, 2006, p. 20-29.
- BUCHANAN, R. **Wicked problems in design thinking.** *Design issues*, v. 8, n. 2, 1992, p. 5-21.
- BURCH, N. **Theory of film practice.** Princeton University Press, 2014.
- CASTORIADIS, C. **A intuição imaginária da sociedade.** São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 411 - 418.
- CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Design for management: new ways for decision making.** In: *The internacional DMI education conference. Design thinking*, 2008, France. France: *New Challenges for designers, managers, organizations*, 2008. Disponível em:<http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic08/papers/cautelo/design%20for%20management_cautela_zurlo.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- CAVES, R. **Creative industries: contracts between arts and commerce.** New York: Harvard University Press, 2000.
- CELASCHI, F. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea.** In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicada.* Roma: Carocci Editore, 2007, p.15-38.
- COSTA, F.; SCALETSKY, C. **Design Management e Design Estratégico: uma confusão conceitual.** In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010.

- CROSS, N. *Designerly ways of knowing*. Springer: London, 2006.
- DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. UTFPR. Curitiba: Aymarará, 2011.
- DE BONO, E. *Lateral thinking: a textbook of creativity*. Penguin UK, 2010.
- _____. **O pensamento criativo: como adquiri-lo e desenvolvê-lo**. Petrópolis: vozes, 1970.
- DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Brasil: Sextante, 2003.
- DE MORAES, D. M. **O Design do Design**. São Paulo: Edgar Blücher, 2010.
- DEHEINZELIN, L. **Economia Criativa e métodos para dar uma mão ao futuro**. *Creative Economy and methods to give a little hand to the future*. 2011.
- DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma: Carocci Editore, 2007, p. 57-61.
- DEW, N. **Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy**. *Journal of Business Strategy*, v. 28, n. 4, 2007, p. 38-45.
- DORST, K. **The problem of design problems**. In: *Design Thinking Research Symposium*. Sydney University of Technology, Sydney, 2003.
- DORST, K. *Understanding design*. Bis Publishers, Amsterdam, 2006.
- DOUGLAS, M; ISHERWOOD, B. (1979) **The World of Goods**. Allen Lane, London, UK.
- DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas** *Interviews in: qualitative research*. Educar em revista, v. 24, 2004, p. 213-225.
- ECO, U. **Tratado Geral de Semiótica**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2003.
- EISENHARDT, K. K.; ZBARACKI, M. J. **Strategic decision-making**. *Strategic Management Journal*, USA, v. 13, 1992, p. 17-37.
- ERICSSON, K.; SIMON, H. *Protocol Analysis: verbal reports as data*. MIT Press, 1993.
- FALKEMBACH, E. M. F. **Diário de campo: um instrumento de reflexão**. Ijuí: Contexto Educ, v. 7, n. 2, 1987, p. 19-24.
- FEDERIZZI, Carla; BORBA, Gustavo. Design para inovação social no âmbito da cidade: da teoria a prática no Estado de São Paulo. In: FREIRE, K. (Org.) **Design Estratégico para a inovação Cultural e Social**. 1ª Ed., São Paulo: Kazuá, 2015.
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FRANZATO, C.; HARTMANN, P. **Design de cenários: uma tecnologia para promover o compartilhamento de conhecimentos em redes de projetos.** 2014.

GARNER, S.; MCDONAGH-PHILP, D. **Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli: The Use of “Mood Boards”** In: *Design Education. In The Journal of Art and Design Education*, v. 20, n. 1, 2001, p. 57-64. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5949.00250/abstract>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

GEERTZ, C. **Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura.** In: *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989, p. 13-41.

GERO, S. J.; NEILL, T. **An Approach to the analysis of design protocols.** *Design studies*, v 19, n 1, jan 1998.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade.** São Paulo: Martins Flores, 2003.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995.

GODET, M. **Scenarios and Strategic Management.** London. *Butterworths Scientific, Ltd.*, 1987.

GOLDENSTEIN, L.; ROSSELLÓ, P. **Investigando políticas.** *British council unidade de economia criativa: British Council*, Londres, 2014.

GOMES, L. F. A. M; GOMES, C.F.S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HEIJDEN, K. V. **Planejamento de Cenários.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation.** West Sussex: John Willey & Sons, 2005.

HESS, R.; WEIGAND, G. **A escrita implicada.** In: *Revista Reflexões e Debates*. Universidade Metodista de São Paulo, abr 2006a. p. 14-25.

HOWE, M. J.A.; DAVIDSON, J. W.; SLOBODA, John A. **Innate talents: Reality or myth?** *Behavioral and brain sciences*, v. 21, n. 03, 1998, p. 399-407.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Glossário. 2015. Disponível em http://serieestatisticas.ibge.gov.br/pdfs/definicoes_economicas.pdf.

JEGOU, F.; MANZINI, E.; MERONI, A. **Design Plan, a toolbox to facilitate Solution Oriented Partnerships.** In: MANZINI, E.; COLLINA, L.; EVANS, S. *Solution oriented partnership: How to design industrialised sustainable solutions*. Cranfield University, 2004.

KAHN, H.; WIENER, A. J. **The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years**. New York: MacMillan, 1967.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Tradução por Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KING, B. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. *Helmut Schlicksupp*; Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 1999.

LAURIER, P. **Producteur de cinéma, um métier**. Paris: Chiron ÉDITEUR, 2005, P.311.

LAWSON, B.; DORST, K. **Design Expertise**. Oxford, Elsevier, 2009, 321p.

LAWSON, B. **How designers think: The design process demystified**. Routledge, 2006.

LOCKWOOD, T. **Transition: becoming a design-minded organization**. In: T. Lockwood (Ed.). *Design Thinking: Integrating Innovation, Costumer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press, 2010, p.81-95.

LONDON. **Creative Industries Mapping Document**. Dept. for Culture, Media and Sport, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing uma orientação**. 4. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Design degli scenari**. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. *Design Multiverso– Notas de fenomenologia do design*. Milano: Edizioni POLI. design, 2006.

MARCIAL, C. E. **Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor**. 5. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 2ª ed. New York: Harper & Row, 1975

MATURANA, H. R.; VARELLA, F. J. **A árvore de conhecimento: as bases para a compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MAURI, F. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.

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

MEYER, G. C. **Conflito, negociação e transformação: o designer e processo de desenvolvimento de produto**. 2010. Tese (Doutorado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do

Rio de Janeiro PUC-RIO, Rio de Janeiro, 2010.

MILES, I. Innovation in services. In: **The Oxford handbook of innovation**. New York: Oxford, 2007. p: 433-458.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINC. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2012, 156 p.

MINTZBERG, H. *et al.* **The structure of unstructured decision processes**. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v. 21, n. 2, jun 1976, p. 246-275.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n.37, 1999.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Coleção Epistemologia e Sociedade. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NATION, C. *Commonwealth cultural policy*. Australian Government, 1994.

NESTA. *Creating Growth: How the UK can develop world-class creative businesses*. London, 2006.

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEWBIGIN, J. **Economia criativa e cultural**. *British council* unidade de economia criativa: British Council, Londres, 2010.

NONAKA, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5(1), 1994, p. 14-37.

NOVAES, M. H. **Psicologia da criatividade**. Vozes, 1971.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

OWEN, C. *Design Thinking: Notes on its nature and use*. *Design Research Quarterly*, [S.l.], v.1, n.2, jan. 2007, p. 17-27.

OXMAN, R. *Cognition and Design*. *Design Studies*, Vol 17, (1996) 337-340. Elsevier, Britain.

PEIRCE, C. S. *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Harvard University Press, 1974.

_____. **Como tornar as nossas ideias claras**. Tradução por policopiada na UBI, 1993.

PEREIRA, T.; SCALETSKY, C. Moodboard como um Processo de Construção de Metáforas. In: SCALETSKY, C. C. **Design Estratégico em Ação**. Org: Celso Carnos Scaletsky. São Leopoldo. Ed. Unisinos, 2016

PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Tradução por Gustavo Severo de Borba et al. - Porto Alegre: Artes Médicas, 1998

POPPER, K. **Colocação de alguns problemas fundamentais**. A lógica da pesquisa, 2007.

QUEIROZ, M. I. P. de. **Relatos orais: do indizível ao dizível**. In: VON S., O. (Org.). Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil). Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v. 5. São Paulo: Vértice; Revista dos Tribunais, 1988.

QUESADA, J. G. J. **El productor cinematográfico**. Madrid: Sínteses, 1999.

RANGEL, M. **O mercado audiovisual brasileiro e os desafios para uma regulação convergente**. ANCINE, 2014. Disponível em: <<http://www.portalclubedeengenharia.org.br/arquivo/1344889441.pdf/documentos>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

REYES, P. **Projeto por cenários: o território em foco**. Porto Alegre: Sulina, 2015. 268p.

REYES, P. **Construção de cenários no design: o papel da imagem e do tempo**. Trabalho apresentado, n. 9, 2010.

ROBINSON, K. *Out of our minds: Learning to be creative*. John Wiley & Sons, 2011.

RODRIGUES, C. **O cinema e a produção**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007

SCALETSKY, C.; RUECKER, S.; MEYER, G. **Usando o conceito de Rich-Prospect Browsing para conversações em cenários de design**. V!RUS, São Carlos, n. 11, 2015.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**. 1. ed., Porto Alegre: Artmed, 2000.

SCHUMPETER, J. A. *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers, 1989.

SCHWARTZ, P. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Doubleday, New York 1991.

SELONK, A. **O imaginário do produtor cinematográfico do tipo comunicativo - um estudo do espaço audiovisual do Brasil**. Tese de Doutorado da Faculdade de Comunicação Social, PUCRS. Porto Alegre, 2007

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: aliança para o progresso, 1965.

_____. *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion*. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, feb. 1987, p. 57-64.

_____. *Rational decision-making in business organizations*. *American Economic Review*, USA, v. 69, 1979, p. 493-513.

TIDD, J. **Gestão da Inovação**. Tradução por Félix Nonnenmacher. 5ª Ed. Porto Alegre : Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TVERSKY, A. E.; KAHNEMAN, D. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. *Science*, n. 185, 1974, p. 1124-1131.

TVERSKY, A., SATTATH. S., SLOVIC. P. *Contingent weighting in judgment and choice*. *Psychological Review*. 95, 1988, p. 371-384.

UNITED NATIONS/UNPD/UNESCO. *Creative Economy Report. Widening Local Development Pathways*. New York: United Nations, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ZEIDE, E.; LIEBOWITZ, J. *Knowledge management in law: A look at cultural Resistance*. *Legal Information Management*, 12(1), 2012, p. 34-38.

ZURLO, F. **Design estratégico**. In: XXI Século, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO

Apresentação da entrevistadora, da pesquisa e dos objetivos da entrevista: *Observar como os processos de tomada de decisão são realizados hoje na indústria audiovisual.*

Pedir que o entrevistado se apresente:

- Nome
- Formação Acadêmica
- Área de atuação na indústria do audiovisual
- Tempo de experiência
- Projetos realizados (De maior abrangência)
- Premiações recebidas

Qual a sua visão sobre a gestão dos projetos audiovisuais hoje em dia? Como você normalmente realiza a gestão dos seus projetos?

Conte um pouco sobre os processos de seus projetos mais recentes. Pense nas últimas produções realizadas por você ou sua empresa e comente sobre o desenvolvimento da obra.

Mencione as etapas de desenvolvimento do produto desde o início, tentando identificar quais momentos foram mais significativos no sentido de definir rumos e diretrizes para o projeto.

Estas determinações são extremamente significativas, pois influenciam todo o andamento do produto. Nesse sentido, quais são as escolhas que você considera que são estratégicas para o projeto?

Quais informações você considera importante para apoiar a designação de uma escolha ou alternativa?

* Explorar critérios e aspectos julgados relevantes: Enredo Narrativo; Recursos Humanos; Cronograma; Orçamento; Comercialização.

Como você realiza suas decisões? No processo decisório existe algum núcleo ou profissional presente? Quem participa da tomada de decisão estratégica nos seus projetos?

JUSTIFICATIVA

Criar uma atmosfera de descontração no início da entrevista e conscientizar o entrevistado sobre os objetivos da pesquisa.

Levantar questões que exponham a trajetória pessoal do indivíduo mostra-se importante para conhecer sua expertise na área e deixá-lo mais confortável neste primeiro momento.

Serão introduzidas primeiramente questões relacionadas a gestão, processo de projeto e na sequência abordar a tomada de decisão. .

Através da experiência profissional e de seus últimos trabalhos desenvolvidos, aspira-se que o entrevistado lembre com mais riqueza de detalhes sobre o processo de projeto, apontando fases importantes e definitivas para o mesmo.

Com base nestes pontos determinantes para o projeto, busca-se compreender o entendimento do entrevistado sobre o que é uma escolha estratégica.

A partir do entendimento sobre o que o entrevistado acredita ser importante na tomada de decisão, tentar explorar quais são os aspectos, critérios, ferramentas e profissionais que influenciam e apoiam este processo.

(Cont.)

Lembra de alguma estratégia ou procedimento (método/ferramenta/instrumento) que costuma utilizar ajudar na tomada de decisão? Comente-as (quais são utilizadas, motivo da escolha, quais os benefícios, quais as dificuldades, quando é utilizado e de que maneira isso ajuda) .

(Se sim) Você considera que esse (método/ferramenta ou instrumento) seja eficiente no que se refere a apoiar uma decisão? Gostaria que ele fosse diferente? Que mudança você proporia?

Aponte as dificuldades que você percebe nas tomadas de decisões estratégicas durante o desenvolvimento do projeto:

* Explorar questões de: subjetividade (criatividade), interdisciplinaridade da equipe (diversas formações); cronograma (pressão de tempo), conhecimento (informação e capacidade de reflexão); incertezas (dúvidas em relação aos caminhos e resultados); ferramentas insuficientes (desalinhadas ao modo de trabalho); exemplos de situações que ocorreram.

Como você diria que é a forma de raciocinar de quem toma decisões no âmbito audiovisual? Esta maneira de pensar e operar sobre os projetos transparecem no resultado da obra?

* Explorar: Pensamento convergente, divergente, linearidade, pensamento generativo (construtivo), aspectos cognitivos, forma de lidar com problemas e com horizontes indefinidos.

Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre o processo de projeto e a tomada decisão nesse contexto?

Fechamentos e agradecimentos ao entrevistado.

Aprofundar a investigação sobre as dificuldades e obstáculos enfrentados para realizar decisões durante um processo de projeto audiovisual.

Abordar questões que foram apontadas na revisão literatura e observar quais as principais dificuldades apontadas entre os entrevistados e se são questões típicas constantemente presentes em projetos deste campo.

Procurar identificar traços característicos dos profissionais que são tomadores de decisões e observar similaridades e diferenças percebidas na forma de decidir entre os entrevistados.

Detectar de que maneira é visto a influência da como a decisão é tomada no resultado do projeto.

Verificar algumas similaridades na forma de raciocinar entre profissionais do campo do Design (revisão da literatura) e do Audiovisual .

Abrir espaço para alguma contribuição adicional.

Encerramento da Entrevista.

APÊNDICE B – BRIEFING

Olá

Você está recebendo esse arquivo porque é uma das *peessoas incríveis* que aceitaram participar da pesquisa sobre *As Decisões nos Processos dos Projetos Audiovisuais*.

Esta é uma pesquisa realizada na UNISINOS dentro do programa de pós graduação do Design Estratégico.

Este PDF contém um Briefing e ao final uma explicação sobre o exercício que deve ser feito antes do nosso encontro.





BRIEFING





B R I E F I N G

Você é um dos sócios da “Mirada Filmes”, produtora que atua na indústria audiovisual há

10 ANOS

com diversos projetos no Portfólio. Dentre os projetos da Mirada está o

PIRAMIDAR

que se trata de uma série de televisão com 12 episódios que revela um drama familiar.



Devido o tempo de desenvolvimento e envolvimento dos sócios na construção desta narrativa, o Piramidar é um projeto muito particular para a produtora. Parceiros e profissionais da área também contribuíram na elaboração do projeto.

Nesse sentido, existe um consenso de que o projeto deve ser viabilizado da melhor maneira possível, que contemple todos os aspectos que foram pensados detalhadamente como roteiro e estética da obra.



Segundo previsões da Agência Nacional do Cinema – ANCINE, mesmo diante da crise, a indústria mantém bom crescimento e tende a expandir com as consequências da Lei da TV Paga. Todavia, contrariando as estimativas, observa-se na prática uma redução no volume de editais e fundos para a viabilização dos projetos.



BRIEFING

Como reflexo de algumas iniciativas que a produtora tem realizado, nas últimas semanas surgiram dois caminhos possíveis para a viabilização do projeto:

Possibilidade 01

O Agente comercial do Netflix gostou do portfólio da Mirada e do currículo dos sócios. Demonstrou interesse em investir na produção do Piramidar no entanto, por questões de segmentação dos conteúdos oferecidos na plataforma, para a aprovação do roteiro, o Netflix exige que a temática aborde um tom mais agressivo e com alguns elementos voltados para o gênero Sci-fi. Você e seus sócios ainda não têm noção do quanto isso impacta no roteiro original ou até mesmo se seria viável ou não.

Possibilidade 02

Existe um Edital no qual o Piramidar poderia ser inscrito e o único ajuste necessário seria uma adaptação orçamentária que o tornaria um pouco mais justo mas acredita-se que ainda assim exequível. Uma das exigências deste edital é de que 80% da equipe seja de regiões interioranas do Estado do proponente. Nem você nem seus sócios conhecem profissionais que poderiam compor essa equipe, mas acreditam que possa existir profissionais capazes de realizar essas atividades.



EXERCÍCIO

Você deve realizar um Moodboard que caracterize esse projeto pensando na sua viabilização, considerando elementos como produção, roteiro, estética, equipe e demais elementos que você considerar relevante.

O Moodboard deve ser formado a partir das imagens recebidas. Você pode selecionar as imagens que caracterizem melhor o projeto no seu ponto de vista. Não é necessário que sejam utilizadas todas as imagens, assim como você também pode fazer mais de um Moodboard se achar necessário.

É importante que o Moodboard tenha alguma relação com o contexto narrado acima, mas você é livre para criar. Após construí-lo tire uma foto e encaminhe para esta pesquisadora através dos contatos citados no final deste documento.

MAS O QUE É UM MOODBOARD?



O Moodboard é um quadro referencial construído por meio de colagens que reúne imagens, informações, fotografias, amostras de materiais e que conseguem exprimir conceitos relacionados às informações do briefing de um projeto.

Este instrumento referencial pode servir como um canal de acesso a conceitos subjetivos e oferecer direcionamento as escolhas de projetos.

Veja alguns exemplos abaixo:



Exemplo 03



Exemplo 04



A Foto do Moodboard construído deve ser enviada até:



28/09 - Próxima Quarta Feira

O Envio pode ser feito através do:



pereira.g.clarissa@gmail.com

ou



051 - 9276 9252 (Whats App)

As informações sobre o nosso próximo encontro estão no corpo do e-mail.

Muito obrigada e até breve!



**APÊNDICE C - PERFIL DOS *EXPERTS* PARTICIPANTES DA ENTREVISTA EM
PROFUNDIDADE**

Nome da Entrevistada	Legenda Utilizada	Descrição
Regina O'Donnell	E1	Produtora com mais de 20 anos de experiência no mercado audiovisual. Possui amplo portfólio como Diretora de Produção, tendo realizado desde filmes de animação como o renomado longa-metragem “As Aventuras do Avião Vermelho” até o recente drama premiado como melhor direção e filme “Mulher do Pai”. Como produtora, seu foco é no desenvolvimento de conteúdo para cinema e TV que incluem também diversos documentários. Entre suas produções documentais mais renomadas estão as séries desenvolvidas pelo “Fronteiras do Pensamento”.
Luciana Tomasi	E2	Empreendedora tendo sido uma das sócias fundadoras de uma das mais expressivas produtoras do Rio Grande do Sul - A Casa de Cinema - Luciana tem mais de 20 anos de experiência na indústria e atua hoje como produtora executiva na sua empresa - Prana Filmes. Em seu portfólio de trabalho listam-se obras de sucesso nacional e internacional como “Meu Tio Matou um Cara”, “O Homem que Copiava” e “Saneamento Básico, o filme”.
Aletéia Selonk	E3	Empreendedora há 10 anos com a Okna Produções Culturais, possui em seu seu portfólio obras realizadas com ampla aceitação nacional e internacional como seus mais recentes filmes “Mulher do Pai” e “Ponto Zero”, ambos longa-metragens. Aletéia também possui reconhecimento acadêmico, pois é professora de graduação no curso de Produção Audiovisual da Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS.

**APÊNDICE D - PERFIL DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES NO
PROTOCOLO 1 E 2**

Protocolo	Nome do Participante	Legenda Utilizada	Descrição
Protocolo 1	Tomás Fleck	Participante 1 - (P1)	Roteirista/Diretor - Quatro anos de experiência no mercado, um dos sócios empreendedores da Verte Filmes, produtora reconhecida e premiada na Indústria, sendo uma das primeiras produtoras do Sul do país a ter sua produção audiovisual no catálogo de obras oferecidas na plataforma Netflix.
	Graziella Ferst	Participante 2 - (P2)	Produtora - Dezesesseis anos de experiência no ramo, mais de 20 premiações pelos conteúdos desenvolvidos. Premiada pela realização de documentários, curtas e longa-metragens.
	Luísa Pinto	Participante 3 - (P3)	Produtora - Dois anos de experiência voltados à conteúdos audiovisuais na esfera digital de vídeo on demand - (VOD).
	Manoela Nascimento	Participante 4 - (P4)	Designer - Dez anos de atuação no mercado com ampla experiência em processos de projeto e pesquisadora da área.
	Bruno Lorenz	Participante 5 - (P5)	Designer - Dois anos de experiência com foco em ferramentas e recursos do Design e pesquisador da área.
Protocolo 2	Leonardo Wittmann	Participante 6 - (P6)	Roteirista/Diretor - Sete anos de experiência, tendo desempenhado diversas funções na produção é atualmente pesquisador doutor no campo da indústria criativa
	Larissa Bermudez	Participante 7 - (P7)	Produtora - Dez anos de experiência com obras de diversos formatos como documentários, publicidade, conteúdo institucional e tamanhos de produções e orçamentos distintos. Tem especialização em produções audiovisuais pela FGV-RJ e atualmente coordena uma produtora de animação.

	Victória Swirsky	Participante 8 - (P8)	Produtora - Três anos de experiência com foco em meios de financiamento, viabilização e gerenciamento financeiro da obra. Já desempenhou diversas funções na equipe de produção e atualmente coordena uma produtora de conteúdo infantil.
	Manoela Nascimento	Participante 9 - (P9)	Designer - Dez anos de atuação no mercado com ampla experiência em processos de projeto e pesquisadora da área.
	Marcelo Vianna	Participante 10 - (P10)	Designer - Oito anos de atuação voltados para métodos de comunicação com grande público e pesquisador da área.

APÊNDICE E - CONTEÚDO CAPTADO NO PROTOCOLO 1 E 2

Link de Acesso:

<http://www.dropbox.com/home/conteudo%20protocolo>

