

DESIGN DE EXPOSIÇÃO – PERCURSOS COLABORATIVOS: ENTREVISTA COM BEBEL E MANAÍRA ABREU

**Exhibition design - collaborative pathways
Interview with Bebel and Manaíra Abreu**

Marina Moraes

Doutoranda em Design na UFPR, mestre em Design pelo PPG-Design UFPR (2020), especialista em Cenografia pela UTFPR (2014) e possui graduação em Design Visual na Universidade Positivo (2011). Desenvolveu projetos multimídia, exposições e cenografia, além de trabalhar na área de arte educação e mediação em museus. Atualmente pesquisa na área de Design de Exposição e projetos colaborativos em âmbito internacional.

Contato: marinamoraes@ufpr.br

Adriano Heemann

Professor Adjunto do Departamento de Design da Universidade Federal do Paraná (UFPR); professor permanente do Programa de Pós-graduação em Design nos cursos de mestrado e doutorado em Design; líder do grupo de pesquisa Design Colaborativo e Cocriação (CNPq); docente do curso de bacharelado em Design de Produto; membro do Colegiado e membro do Núcleo Docente Estruturante. Seu interesse de pesquisa é o trabalho colaborativo no campo do Design.

Contato: adriano.heemann@ufpr.br

RESUMO (PT): Entrevista realizada na sede da Mandacaru Design, no dia 07 de dezembro de 2018, a empresa está localizada na cidade de São Paulo, centro comercial e econômico do Brasil. A designer, professora e pesquisadora Marina Moraes encontrou as fundadoras Bebel Abreu e Manaira Abreu para a coleta de dados da dissertação intitulada “A Colaboração no Design de Exposições”, desenvolvida no PPG-Design na Universidade Federal do Paraná (UFPR) orientada pelo Professor Dr. Adriano Heemann. Na entrevista foram abordados os bastidores dos projetos colaborativos: What Design Can e da Exposição Macanudismo, uma retrospectiva do cartunista argentino Liniers, trabalho premiado na Bienal Brasileira de Design.

Palavras chave: design de exposição, colaboração, projetos colaborativos.

ABSTRACT (EN): Interview held at Mandacaru Design headquarters, on December 7, 2018, the company is in the city of São Paulo, the commercial and economic center of Brazil. Designer, Professor, and researcher Marina Moraes met the founders Bebel Abreu and Manaira Abreu to collect data for the master's research "Collaboration in Exhibition Design", developed at PPG-Design at the Federal University of Paraná (UFPR) guided by Professor PhD Adriano Heemann (MORAES, 2020). The interview covered the backstage of the collaborative projects: What Design Can and the Macanudismo Exhibition, which is a retrospective of Argentine cartoonist Liniers, work awarded at the Brazilian Design Biennial.

Keywords: exhibition design, collaboration, collaborative projects.

RESUMEN (ES): Entrevista realizada en la sede de Mandacaru Design, el 7 de diciembre de 2018, la empresa está ubicada en la ciudad de São Paulo, centro comercial y económico de Brasil. La diseñadora, profesora e investigadora Marina Moraes se reunió con los fundadores Bebel Abreu y Manaira Abreu para recolectar datos para la disertación titulada “Colaboración en Diseño de Exhibiciones”, desarrollada en PPG-Diseño en la Universidad Federal de Paraná (UFPR) guiada por el Profesor Dr. Adriano Heemann. La entrevista recorrió el backstage de los proyectos colaborativos: What Design Can y la Exposición Macanudismo, una retrospectiva del dibujante argentino Liniers, obra premiada en la Bienal Brasileña de Diseño.

Palabras clave: diseño expositivo, colaboración, proyectos colaborativos.

Mandacaru Design é um estúdio de produção e comunicação, sediado na cidade de São Paulo, que iniciou seus trabalhos em 2005 e é dirigido pelas irmãs Manaira Abreu, diretora de criação e Bebel Abreu, arquiteta. A empresa conta com uma extensa rede de colaboradores prestando serviços de fotografia, ilustração, design de produto, tradução, assessoria de imprensa, entre outros. Realizam a produção completa de exposições, desde a curadoria, produção de palco, coordenação geral até a criação de Identidade Visual e peças de comunicação. A empresa trabalha com projetos culturais no Brasil e no exterior. A entrevista com as fundadoras (FIG. 1) foi realizada na sede da empresa e no percurso do diálogo foram abordados temas como colaboração e bastidores dos projetos que serão descritos, a seguir.



Figura 1 – Manáira e Bebel Abreu durante a entrevista na sede da Mandacaru em São Paulo.

Fonte: Acervo dos autores (2018).

What Design Can Do é uma plataforma holandesa, que entende o design como ferramenta de solução de problemas, divulgando projetos com foco em transformações reais. O evento anual se iniciou no Brasil em 2015 e foi realizado até 2017, e de 2017 a 2022 têm sido realizados *Design Challenges*, premiações para projetos em design e sustentabilidade. Bebel Abreu realizou a produção executiva, que compreendeu o estabelecimento de parcerias para a realização das atividades, desde a tradução simultânea até o desenvolvimento do layout do palco no dia do evento. O design gráfico é de autoria do estúdio holandês *De Designpolitie* sendo posteriormente adaptado à realidade brasileira.

O segundo projeto é a exposição “Macanudismo” de quadrinhos, desenhos e pinturas do artista argentino Ricardo Liniers, que percorreu quatro capitais brasileiras. Em 2012 a Caixa Cultural recebeu a exposição no Rio de Janeiro e em Recife. No ano seguinte foi a vez do Museu Nacional dos Correios de Brasília receber a mostra. Em 2015, no Centro Cultural Correios São Paulo. Todas as cidades somam um público de mais de 100 mil visitantes. Contou com a colaboração do artista quadrinista André Valente na tradução das 500 tiras originais e na inscrição de todas elas nas paredes dos espaços expositivos. O desafio encontrado foi a adaptação da exposição para os diversos espaços da Caixa Cultural pelo Brasil, como por exemplo, na exposição de Recife, quando houve necessidade de adequação da expografia a um prédio tombado pelo patrimônio histórico. Macanudismo foi a segunda exposição com maior público da história da Caixa do Rio, com 52.000 visitantes. A seguir, Bebel e Manaira descrevem os

processos dos projetos, além das curiosidades e desafios dos percursos colaborativos.

Marina Moraes: Podemos iniciar a entrevista com a apresentação de vocês duas?

Bebel Abreu: Eu sou Bebel Abreu, sou arquiteta por formação em graduação e mestrado, sou fundadora da empresa e Diretora de Produção.

Manaira Abreu: Eu sou Manaira Abreu e eu fiz Comunicação na Federal do Espírito Santo, nós estudamos na mesma faculdade no Espírito Santo de Graduação e depois fiz um curso livre, mas foi praticamente uma especialização, na *Miami Ad School*, em Design Gráfico aqui em São Paulo. Eu sou a diretora da área de criação da empresa. Então, somos as duas sócias-irmãs e nossa empresa já tem muitos anos.

Marina Moraes: Vocês poderiam descrever como ocorreu a criação da Mandacaru Design?

Bebel Abreu: Formalmente, ela funciona desde 2005. Eu trabalhava na Editora Abril e Manaira trabalhava na Revista Náutica, e nós nos juntamos fisicamente para fazer a empresa operar como Mandacaru em 2010, quando eu saí da Editora Abril. Em 2007 foi o primeiro projeto de exposição assinado pela Mandacaru, que aconteceu na Caixa Cultural, sobre o designer alemão Pierre Mendell. São várias datas para comemorar, são quase duas décadas de atividade na área de exposições e coisas realizadas em conjunto.

Marina Moraes: Dentro desse contexto, de mais de uma década, como a Mandacaru Design comprehende a colaboração em projetos expositivos?

Bebel Abreu: Nós temos formações complementares dentro do que trabalhamos. Sabemos que os projetos que temos desenvolvido, especialmente focando na área de exposições, não são realizados somente dentro de Centros Culturais e Museus, mas também em escolas e shoppings. São projetos de natureza multidisciplinar que, de partida, já têm demandas de áreas muito específicas e diferentes. Nossos conhecimentos se complementam com o mesmo objetivo em comum, mas realmente são muito diferentes. Até no meu mestrado (ABREU, 2014) falei sobre a colaboração entre as equipes, porque não adianta a gente fazer uma exposição linda e maravilhosa com uma arquitetura incrível, com um design gráfico lindo, se não tiver divulgação. Temos que pensar até nesse aspecto. Ou não adianta fazer um projeto sedutor no manuseio se não pensarmos na usabilidade da criança.

Então muitas vezes é preciso conversar com alguém com experiências prévias, uma consultoria. Dependendo da área nós não temos expertise; em cada projeto que nós fazemos muda a ótica. Nós possuímos um histórico de concentrar muitas coisas, a parte da arquitetura eu faço e a parte da produção também. A Manaira fica responsável pela Identidade Visual e sempre temos muita conversa no decorrer do processo. Não é que há uma etapa após a outra, mas um desenvolvimento em paralelo.

Algumas vezes, realizei projetos de curadoria, então desde o contato com o artista à seleção, o contexto, a compreensão do que pode ser interessante, como um recorte daquela obra como um projeto específico. Curadoria em teoria não seria da minha alçada, enquanto arquiteta, não tenho uma formação específica. A minha curadoria é muito sentimental, empírica mesmo, de querer mostrar para as pessoas as coisas lindas que eu vi. Então é o meu recorte que está ali.

Manaira Abreu: Na verdade a Mandacaru parte de coisas lindas que a gente viu e queria mostrar para as outras pessoas. Com o Pierre foi assim, Bebel falando: “Mana você precisa ver os cartazes maravilhosos do Pierre Mendell, em Munique tem um mobiliário urbano que valoriza a comunicação de maneira muito forte”. Eu falei para ela “traz para o Brasil, vamos fazer uma exposição”, e ela já estava estudando isso. A Mandacaru se iniciou aí, não é que tínhamos o dinheiro e queríamos fazer uma coisa que gostávamos e que queríamos fazer bem, não é que tínhamos o espaço, tínhamos a vontade de fazer.

As histórias podem acontecer de várias formas, mas no nosso caso foi a gente ter coisas que queríamos passar para outras pessoas. Nós viemos de uma família que valoriza muito a arte, nós nascemos numa casa cheia de arte, muitas pessoas compartilhando coisas. Somos irmãs de cinco filhos: um trabalha com vídeo, outra é fotógrafa e empreendedora na área ambiental. Enfim, são pessoas que fazem e dividem, nunca teve televisão no quarto de ninguém, todo mundo ouvindo a mesma música, todo mundo dividindo as mesmas coisas. Então a colaboração corre em nossas veias desde a infância.

Nos nossos projetos, todo mundo do escritório operacionaliza as coisas, nós partimos do pressuposto que todo mundo pode ter ideias.

Bebel Abreu: A Mandacaru é um escritório pequeno, mas temos muita opinião. Na parte de pesquisa, quando estamos concebendo, tem muita influência da equipe. Por exemplo, estamos fazendo a ambientação do SESC Verão da Unidade de Pinheiros – SP. Todo mundo do escritório pesquisa. A Marina, que é designer de produto, desenvolve os modelos 3D dos brinquedos e cada um vai somando na expertise que tem. Ela é uma pessoa muito curiosa, então sempre traz sugestões interessantes. Já a Letícia Marques, que é produtora, tem os olhos muito atentos e consegue trazer coisas legais para a gente, para o projeto. Tem sempre uma gestão dos processos, mas a concepção do projeto acontece com a colaboração de todos.

Quando nós temos necessidades que extrapolam as nossas competências, seja em termos de tempo ou de organograma de designação, de capacidade técnica ou área de atuação, então abrimos a equipe e chamamos para dentro outras pessoas. Nesse mesmo projeto do SESC chamamos um arquiteto que desenha no digital, pois, embora eu tenha a formação de arquiteta, não domino mais o software, fui para uma outra área. Então o João veio somar à equipe para fazer isso. Nesse processo também ligamos para o cenotécnico Albertini que sempre trabalha com a gente, para tirar dúvidas técnicas. A própria equipe do SESC desenvolveu a Identidade Visual em cima de uma identidade que já existe, mas vão adaptar exatamente para aquele lugar. Cada projeto tem sua maneira de ser.

A faculdade de arquitetura não me ensinou a fazer exatamente gestão de projetos, mas hoje a minha atividade principal é de produção. Embora muitas vezes eu desenhe as exposições, eu sou diretora de produção aqui dentro. Poderia dizer de produção e de arquitetura, mas o que eu mais faço aqui é viabilizar as coisas, produzir e realizar. É preciso conviver com pessoas com expertises diferentes para que o projeto saia do papel. Então, se eu como arquiteta, desenhei a casa, eu tenho noção de estrutura, mas se for algo complexo eu tenho que chamar um engenheiro civil para fazer a planta estrutural da casa e a parte hidráulica, um engenheiro eletricista para fazer a parte elétrica, assim por diante.

Na empresa, muitas vezes, com base na nossa experiência, conseguimos identificar as necessidades do projeto, compreender os agentes, a complexidade dele e definir quem vai fazer o que e em que ordem. A partir disso, fazemos um organograma e definimos qual etapa acontece primeiro. Isso vai ficando mais ou menos complexo de acordo com o tamanho do projeto.

Na exposição “Macanudismo” o projeto foi praticamente todo feito aqui, a não ser as partes do site, do educativo e da assessoria de imprensa. Nós trabalhamos muito tempo com editora, conhecemos muita gente, sabemos que uma pessoa do meio escuta com mais atenção. Por exemplo, eu terceirizei a redação do release, mas eu que enviei. Quando temos projetos de pequeno e médio porte, gostamos de cuidar internamente na empresa, porque temos capacidades diferentes aqui dentro. Somos uma empresa que já está muito “azeitada”,

tem gente que trabalha há muitos anos. A Letícia trabalha com a gente desde 2010, não precisamos nem falar e ela já sabe o que fazer. Quando temos projetos que envolvem equipes terceiras, isso pode ser bem complexo.

Agora no SESC Pompéia nós tivemos uma exposição em que a Mandacaru foi contratada para ser produtora, não tivemos que trabalhar nem na curadoria, nem na cenografia, nem no design. E ser só produtora foi um grande aprendizado, porque até eu entender qual era realmente nosso papel e o quê eu esperava disso foi uma coisa muito empírica, não teve método que se sustentasse. Embora tenhamos vindo de dentro de uma equipe que já tinha sido determinada, eu achava que meu papel era de organizar essas equipes, e no fim também se revelou a necessidade de eu fazer o controle de qualidade dessas equipes. Só que isso aconteceu de maneira confusa, infelizmente. As equipes não entregavam o que elas deviam entregar, então eu percebi em uma avaliação posterior que é necessário a gente determinar quais são as responsabilidades de cada um no projeto.

Manaira Abreu: Uma coisa é você ter certeza que cada um vai entregar no prazo certo o seu trabalho. Você, designer, preciso que me entregue isso, vou mandar para a gráfica tal dia e você vai fechar o arquivo assim. Você, arquiteta, eu preciso disso desse projeto, precisa de licitação ou não? Agora... estar bem-feito é outra coisa, e exige tempo. E, como produtora, você quer que as coisas funcionem. Até que nível o olhar do cliente é o mesmo do meu? Às vezes o meu é até mais refinado, mas quem é que vai aprovar no final?

Bebel Abreu: Exato! É bem complexo. Por exemplo, nesse projeto, por conta das mudanças de datas, o arquiteto não acompanhou a execução da obra, e ele não designou ninguém, e deveria ter feito isso. Então, por mais que eu saiba dizer que está mal ou bem-feito, eu entendi que nesse projeto esse papel não era meu, e no fim o cliente quer que a exposição fique perfeita. Se o arquiteto não está lá, mas a produtora está, então ela vai ter que responder sobre isso. Isso gerou um acúmulo de funções pelo fato de eu ser arquiteta e já conhecer muito de design gráfico, então eu acabei tendo que dar conta de muito mais coisa. A designer que fez o projeto, belíssimo, nunca tinha feito uma exposição de fato. Ela fez milhares de catálogos, mas nunca tinha feito um projeto desta escala.

Manaira Abreu: Coisa básica. No catálogo você recebe a prova de cor, mas não veio a prova de cor do lambe-lambe que foi colado.

Bebel Abreu: Eram 110 m² de lambe-lambe, e ela não pediu uma prova de cor. E quando o material impresso chegou lá, era uma coisa completamente diferente. Eu percebi que estava errado, mas ela tinha que estar lá acompanhando, ou alguém que ela designasse. Isso só para falar uma situação. As medidas dos lambes, por exemplo, entre você mandar fazer o projeto, receber da gráfica, depois implementar, muita coisa pode dar errado.

As coisas mudam no meio do caminho, e nem todo mundo avisa que mudou, então você precisa acompanhar com o projeto, por exemplo, os arquivos impressos medir com a estrutura de suporte produzida na marcenaria. E se tiver alguma diferença, você vai tomar uma

decisão consciente para não faltar um pedaço do lambe-lambe na hora de colar, ou faltar um pedaço do painel e você ser obrigada a cortar a arte, que foi o que aconteceu neste caso. E se tiver alguma diferença, você vai tomar uma decisão consciente para não faltar um pedaço do lambe-lambe na hora de colar, ou faltar um pedaço do painel e você ser obrigada a cortar um pedaço, que foi o que aconteceu. Eu não contava que eu teria que fazer isso, que foi o que aconteceu. E foi um super aprendizado, porque em uma próxima situação dessas, não tem problema eu posso trabalhar assim, mas eu vou fazer uma reunião inicial de elaboração de responsabilidades do projeto. Isso foi feito ao longo do percurso, mas não tivemos um contrato assinado estabelecendo que a gente ia acompanhar o serviço e que a execução era nossa responsabilidade. Isso foi um grande aprendizado. Era uma exposição de uma escala muito grande, não era algo que conseguíramos absorver internamente, e teve muita incongruência entre projeto e execução. O cliente atrasou a licitação, foi super demorado, e o prazo de execução foi bem curto, foi bastante sobrecarga de trabalho enquanto gestora desse projeto.

Demorou a haver uma reunião de fechamento do trabalho, isso que estou te contando foi percebido no decorrer da montagem. O que me pareceu no fim das contas é que as equipes não tinham uma real noção da responsabilidade delas efetivamente. Estamos aprendendo a lidar com isso, como conseguimos nos resguardar, gerenciar e fazer com que todos cumpram o que tem que ser feito. Esses feedbacks foram dados ao longo da montagem, mas tudo isso no calor do momento, do barracão. Essa exposição tinha escultura em silicone

com olho de vidro, cadernos do artista, fac-símiles, a lista de obras é gigantesca.

Na exposição do Pierre eram só 60 cartazes e 30 livros. Os cartazes eram todos do mesmo tamanho, então foi muito mais simples. Aliás, nessa inclusive, nós fizemos o projeto, foi um daqueles que conseguimos fazer todo o projeto no escritório. Tivemos uma colaboração no design, a Manaira fez o design gráfico, mas o Alexandre Wollner foi o nosso consultor, porque ele tinha relação com o artista, nesse caso tivemos uma colaboração de luxo.

A complexidade, ela determina muito das etapas e da maneira como lidar com os projetos, o que sabemos é que é muito bom quando conseguimos ter um time ágil e coeso, pois agiliza muito o processo.

Marina Moraes: Você poderia me falar quem participou da gestão e dos processos colaborativos do projeto *What Design Can Do?*

Bebel Abreu: Esse projeto é uma plataforma que entende o design como uma solução de problemas. Ela nasceu na Holanda, o “carro chefe” é uma conferência anual que acontece lá desde então e que aconteceu no Brasil de 2015 a 2017, portanto três anos seguidos. A partir de 2016 começaram os desafios (Challenges) que cada ano acontecem com um assunto diferente. Eu fui convidada a princípio para ser a produtora do evento, teríamos um sócio financeiro e um diretor de criação, que é quem detém o conteúdo do evento, o Richard van der Laken (FIG. 2). Ele dirige a fundação de mesmo nome, *What Design Can Do*, na Holanda. Com a saída da pessoa que

seria o diretor financeiro, eu me tornei a sócia do Brasil, então hoje em dia a Mandacaru é a sócia brasileira do *What Design Can Do*.



Figura 2 – Equipe What Design Can Do, Bebel Abreu (vestido azul) e Richard van der Laken (terno amarelo).

Fonte: Acervo Mandacaru Design

Minhas funções neste projeto eram todas as de produção. Então, desde encontrar o local até fazer visitas técnicas, saber qual projetor usar, saber quantas pessoas vamos receber, quais são as necessidades. Tinha tradução simultânea, precisava saber quanto tempo por palestra, enfim, tudo parte da produção executiva. E nisso a Letícia me ajudou muito, foi a minha assistente.

O Richard fazia parte de curadoria do evento como um todo, o time da Holanda fazia a grade, e eu fiquei responsável por fazer com que o evento não fosse uma nave espacial voando pousando aqui no Brasil, então eu fui curadora da parte Latino-Americana, embora eu não assine como codiretora artística, mas eu fazia curadoria dessa parte aqui. Principalmente no último ano, que teve uma participação musical muito forte, fiquei responsável pela direção da comunicação. Sempre tem uma empresa contratada, mas eu supervisiono isso e a direção do evento como um todo.

Toda parte de design gráfico é feita na Holanda, porque o projeto nasceu como um Estúdio de Design Gráfico (*De Designpolitie*) e nós adaptamos para realidade brasileira, adaptamos para o português e as peças que temos que trabalhar, todas as adaptações ficam a cargo da Manaira e da equipe dela (FIG. 3). Também é de minha responsabilidade coordenar as parcerias de mídia.



Figura 3 – Exemplo de aplicação da Identidade Visual do evento.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

O contato entre as equipes geralmente é feito por mim. Obviamente, precisamos ter inglês fluente e é preciso bastante disponibilidade, pois os horários podem ser difíceis. E o planejamento é todo deles, a gente foi percebendo ao longo das edições que o evento tinha no palco principal (FIG. 4) as principais palestras e em um período do dia havia algumas atividades denominadas seções de ativação. Essas são as oficinas e mesas redondas de diferentes naturezas, uma parte do evento que envolve os convidados principais que ministram as palestras, mas sempre com gancho aqui no Brasil.



Figura 4 – Palestra Marcelo Rosenbaum.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

No primeiro ano, isso foi feito a partir da Holanda, mas não fez muito sentido. No segundo ano eles falaram que iriam fazer e eu falei “gente, não deu certo no primeiro ano vamos fazer aqui com mais tempo”, mas eles tinham bastante resistência em entregar para nós a parte de conteúdo.

Só que no final das contas eu que tive de fazer em cima da hora e não funcionou tão bem como gostaríamos realmente. Entendemos, no final da terceira edição, que o que é local tem que ser feito localmente, porque de outra forma não funciona.

Foi um desafio grande trabalhar com uma cultura diferente, em teoria em uma posição de igualdade. Mas tudo bem, estamos representando um evento deles aqui no Brasil. Em termos de colaboração o desenho foi esse, foi bom que fizemos três edições. Esse ano (2018), o que aconteceu é que devido à situação política e econômica do país, seria impossível conseguir grandes patrocínios, é um projeto caro. Inclusive temos patrocinadores de fora, faz parte das atribuições de ambos os sócios tentar levantar dinheiro, o que fizemos aqui no Brasil com menos sucesso do que eles lá. Essa é uma parte que não temos grande expertise, a captação. Então fizemos o projeto muitas vezes com chamadas e editais de ocupação, nessa parte nós percebemos que precisamos de uma empresa para colaborar com a gente.

Marina Moraes (Entrevistadora): Houve alguma dificuldade ou modificações necessárias no processo de desenvolvimento? Existe algum tipo de registro das dificuldades e/ou modificações?

Bebel Abreu (Mandacaru Design): Várias. As coisas foram mudando e sendo alteradas no decorrer do processo. Sempre temos um registro, fazemos uma avaliação do público, mas não sei se adianta muito. O povo holandês tem um pragmatismo impressionante, uma coisa de olhar para a frente. Nós aprendemos, tentamos aprimorar, mas uma coisa que sinto é que toda vez que tem uma coisa que não deu muito certo e que eu tento entender o porquê, eu viro “a chata”. Então é meio difícil porque parece que a gente não aprende o tanto que poderíamos aprender. Essas coisas das oficinas daqui eu sabia que podia dar problema, mas uma gestora de lá falou “eu vou fazer”. A

pessoa não deu conta e acabou caindo nas minhas costas novamente. Apesar de ter uma avaliação, eu penso que falta uma absorção para ter um aprendizado de fato.

Marina Moraes: Como foi a elaboração da exposição Macanudismo?

Manaira Abreu: Para falar sobre essa exposição, primeiro é interessante entender o que é um edital de ocupação. Nesse caso, a Bebel teve a oportunidade de conhecer a obra do artista, depois o artista pessoalmente, e a gente propôs para a Caixa Cultural um recorte que acreditávamos ser muito fofo, agradável, universal e lindo. E, ao mesmo tempo, essa questão de arte aplicada, porque aprendemos a gostar muito dessa coisa de arte contemporânea e outras linguagens e é uma coisa muito fácil e acessível. Na Caixa Cultural, nos editais tem uma burocracia muito rígida e muito séria, mas ao mesmo tempo tem uma liberdade. Porque dentro daquela planilha toda você faz ali o que você quiser. No sentido de aprovação principalmente. Vai existir uma marca, vai existir um banner, mas como isso é feito, temos total autonomia.

E isso fez muito bem para a gente, porque em 11 anos fizemos mais de 25 projetos para a Caixa Cultural, foi a nossa grande oportunidade nos primeiros anos da empresa e somos muito gratas por isso. Porque tivemos essa oportunidade de gerir os projetos, inventar, produzir, de entregar e de integrar o material educativo e de ficar feliz em falar dele. Isso fez a gente ter uma segurança muito grande naquilo que fazemos, foi uma escola muito boa.

Bebel Abreu: São projetos de um porte confortável, por isso conseguimos realizar de uma maneira fluida e simples. É muito legal esse tamanho, gostamos. Já havíamos realizado outros projetos nesse tamanho e complexidade.

Manaira Abreu: Outra coisa interessante foi que, no primeiro momento, dominamos a natureza complexa das tirinhas. Como pregar elas na parede, como colocar a fita, o que cai e o que não cai, como fica bonito, como fazer para não refletir a luz.

E obviamente que cada equipe que nos recebe é uma equipe, uns valorizam uma coisa, outros valorizam outras. Uns são mais rígidos, outros são mais abertos para receber você com tudo que você pode contribuir com aquele lugar, outros são mais restritas no sentido do entendimento de um espaço expográfico. Enfim, achamos que dominamos a exposição, mas aí chegamos na Caixa Cultural de Recife, que estava abrindo o espaço de uma parede em um prédio tombado. A parede não podia ser furada e tivemos que solucionar esse problema específico. Eu domino um processo, mas chegando em outro ambiente, ainda que seja Caixa Cultural como as outras, é completamente diferente e precisamos desbravar esse espaço. Então obviamente itinerar é muito legal porque você já domina boa parte e já sabe o que funcionou em outro lugar ou o que pode melhorar. Por outro lado, sempre vão ser necessárias adaptações para cada ambiente expográfico (FIG. 5).



Figura 5 – Fotos da Exposição Macanudismo.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

Bebel Abreu: O trabalho é novo quando vamos montar em um outro lugar, mas você parte de um ponto mais desenvolvido. E isso é muito legal! Trabalhar com o artista foi maravilhoso, tivemos uma grande colaboração dele não só na criação da marca (FIG. 6), que foi feita especificamente para cá. E Manaira trabalhou em toda a adaptação da marca, escolha de fonte e afins. Manaira é que é designer gráfica, mas o formato do leporello¹ eu criei e ela trabalhou em cima. A gente sempre tem uma troca muito grande, e nós adoramos quando tem esse perfil de projeto com interações.

1 Leporello é uma proposta de encadernação no formato de sanfona, utilizado para propor ludicidade ao conteúdo, as páginas dobradas favorecem a apresentação de maneira contínua e o desdobramento das páginas pode ser variável, tanto na direção vertical como na horizontal. A aplicação de alta gramatura do papel, no projeto gráfico, permite que o livro seja exposto em uma superfície plana horizontalmente (MAGALHÃES; ROCHA, 2021).

O projeto do SESC Pompéia que comentei antes não teve uma interação muito grande porque era mais produção mesmo.



Figura 6 – Catálogo da exposição.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

Manaira Abreu: Às vezes eu nem participo, e vice-versa. Acabaram de chegar os catálogos de uma mostra de cinema para Caixa Cultural do Rio que eu colaborei com outro designer, que a Bebel nem viu. Existem projetos que fazemos bem distintos, mas também é muito bom quando conseguimos fazer juntas.

Bebel Abreu: No Macanudismo, nós contratamos um artista quadrinista, o André Valente, para traduzir todas as tiras, são 500 tiras, depois ele escreveu na parede todas elas (FIG. 7). É uma questão de

cuidado, porque não é sempre que isso acontece. Nós não tínhamos essa obrigação, mas a gente gosta sempre de entregar uma coisa bem-feita e mais acessível.



Figura 7 – Ricardo Liniers.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

Manaira Abreu: Tanto na parte educativa quanto na programação paralela, não somos obrigadas a fazer, ninguém está te obrigando a fazer nada além de uma exposição. E nós fizemos três lançamentos de livros, quatro mesas redondas, cinco oficinas... Nós entregamos mais porque acreditamos ser uma oportunidade, estamos colocando aquele assunto em pauta. Vamos trazer o artista e fazer com que ele faça uma oficina? Sim! E por mais que as vinte vagas sejam super

disputadas, queremos dar essa oportunidade para que o público interaja com o artista.

Bebel Abreu: Geralmente são projetos feitos com dinheiro público, então temos uma preocupação enorme de fazer valer o máximo possível. A nossa meta é que cada exposição seja a mais visitada de todas. O Macanudismo foi a segunda exposição mais cheia da história da Caixa do Rio, teve 52.000 visitantes (FIG. 8). Nós nos esforçamos muito para fazer com que tenha realmente um público imenso. Se conseguirmos negociar o dinheiro do ônibus e tivermos direito a mais duas viagens, isso quer dizer que mais oitenta crianças vão lá assistir, e a gente vai fazer. Então sempre negociamos com os fornecedores, obviamente sem sangrar, trabalhamos muito em colaboração com eles. Nós tiramos ao máximo o que o recurso pode dar. A gente entende que o dinheiro é do contribuinte, dinheiro do povo brasileiro, e tem que ser tratado com muita seriedade.



Figura 8 – Visitação, recorde de público.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

Manaira Abreu: E nós temos um desejo pessoal que é sempre querer entregar o melhor, é um compromisso muito sério para a gente. Se pudermos conseguir uma gráfica que será apoiadora do projeto, então ela vai pagar os 2.000 lambe-lambes e a gente vai fazer. Eu tenho a obrigação de fazer lambe? Não, e muito menos de ficar fazendo parceria. Mas se na hora de rodar meu postal eu perguntar para a gráfica quantos ele vai rodar de uma vez, se ele fala que vai rodar quatro ou oito, então eu posso rodar oito artes ao invés de uma só? Para ele não faz a menor diferença. Para mim vai dar mais trabalho, mas meu público vai ver mais imagens, vai ver mais carinho. Isso é o DNA da Mandacaru. A gente vai se preocupar e vai ter mais trabalho,

mas vamos fazer entregas mais carinhosas e cuidadosas, tanto para o cliente quanto para o público.

Bebel Abreu: Nós entendemos que o ganho que vale a pena não é o ganho financeiro, porque somos pouco remuneradas por essas coisas. Nós sempre fazemos os relatórios muito bem cuidados, por exemplo. Acredito que você vai gostar de ver. Esse daqui foi o relatório do Macanudismo. Tem cliente que recebe e fica emocionado, um relatório completo como o nosso é algo muito raro na área de exposições. Fazemos o registro de tudo.

Marina Moraes: Nessa parte da memória, alguém da equipe é designado para realizar esse relatório ou vocês mesmas que realizam essa etapa?

Bebel Abreu: Uma coisa que eu não gosto de fazer é manutenção, pois o processo como um todo para mim já é desgastante. Quando eu entrego a exposição, aquilo encerrou. Fazemos o relatório e encerramos. Nós temos uma base de partida, o que é maravilhoso porque conseguimos fazer as coisas de maneira mais ágil. Manaira invariavelmente faz a parte da diagramação ou coordena alguém da equipe. E temos todas as métricas. Entregamos junto com a prestação de contas. Sempre fazemos um formulário para as pessoas dizerem o que elas acharam da participação das atividades, sempre tem fotografos, o uso das #tags e divulgação em nossos canais. Essa exposição teve 780 posts com a #macanudismos. A gente realmente se preocupa com o projeto como um todo. Mesmo o registro das peças gráficas e da programação paralela (FIG. 9). Esse material do relatório não é

algo que deixamos disponível. Dá muito trabalho fazer esse relatório, vai uma semana dedicada do estúdio nessa função, mas é muito importante como memória.



Figura 9 – Sessão de autógrafos com Liniers.

Fonte: Acervo Mandacaru Design

Marina Moraes: Quais as vantagens e desvantagens que você percebe na colaboração em projetos expositivos?

Manaira Abreu: Vamos deixar claro que uma coisa é a colaboração que a gente elege de um projeto aqui dentro, processo interno: eu pego o projeto e escolho os players, quem vai jogar comigo. Outra coisa é eu ter que conviver com outros players escolhidos por outros. Aqui dentro a vantagem é que a gente assume que gosta de colaborar,

então sempre teremos pessoas com esse perfil. Acreditamos que as pessoas podem complementar o projeto além da sua função principal. Isso já está claro para a gente, mas ao abrir isso e colaborar com outras equipes por demanda de terceiros e do cliente pode ser bem difícil.

Bebel Abreu: As vantagens são você conseguir fazer coisas mais amplas e variadas. Nós gostamos de ter o projeto sob o nosso controle, porque nós sabemos que temos um compromisso grande com a entrega e com a qualidade. Quando não temos essa autonomia, fica bem difícil. Agora no *What Design Can Do* não tivemos mais conferências, somente desafios, e tivemos que trabalhar com uma empresa de comunicação eleita pela Holanda. Eu não tive nenhuma autonomia para interferir no processo do primeiro challenge, foi pés-sima a entrega, horrível, bem, bem ruim. Acho que teve uma influência grande no resultado, mas eu não podia fazer nada, pois embora eu estivesse coordenando, não era eu que estava pagando, então é muito difícil. Acredito que na colaboração nós sabemos muito bem do nosso compromisso e entregamos aquilo que prometemos, mas isso nem sempre acontece. Como estava contando anteriormente do caso no SESC, foi um grande aprendizado. Eu conversei muito com a designer e ela entendeu que, em uma próxima vez, ela tem que fazer a prova e medir. Podia ter sido menos dolorido, mas vamos lá. Você vai desenvolvendo relações.

Manaira Abreu: Temos que ser minimamente práticas, estamos aqui para trabalhar e aqui é um trabalho, colocamos todo o coração junto, mas precisamos ter calma. Tem uma grande colaboradora nossa que trabalha remoto, está em Vitória, que eu falei “olha, a cliente não está pagando uma marca super inovadora, ela até gosta da marca dela antiga. Então vamos falar que a marca dela passou por duas designers e ficou melhor? Calma que é isso que vamos fazer”. Tem que ter paz de espírito para entender a cliente. Ela reduziu o orçamento pela metade, disse que só pode pagar isso. Então vamos dar um “tapa” tendo isso em conta, entregar o restante que ela precisa, especificamente as embalagens e é isso.

Bebel Abreu: Entregar menos que o pacote completíssimo. Eu tenho um amigo ilustrador que fala “eu faço uma ilustração por R\$2.000,00 e uma por R\$200,00. Mas a de duzentos eu vou fazer em cinco minutos”. Então isso para a gente é um grande aprendizado. As tarefas, as responsabilidades, e sempre que possível conseguir trabalhar com atores responsáveis e comprometidos pois, por mais que você esteja gerenciando um arquiteto, você está gerenciando uma pessoa. Então, gerenciar projetos é gerenciar pessoas na verdade, os problemas serão em grande maioria de caráter humano. Então acredito que esse seja o grande desafio do trabalho em equipe. Você precisa compreender aquele grupo e tirar dele o melhor resultado possível dentro daquele grupo.

Voltando ao SESC, o projeto foi um grande aprendizado e teve uma entrega muito legal. Pretendo continuar fazendo essa parte de

produção, agora também com isso evoluindo para uma organização mais formalizada. Nós nunca tínhamos feito um projeto desse tamanho em termos de complexidade, nem de orçamentos, nem de obra, nem de equipe. Ficamos muito felizes com a confiança em fazer o que entregamos, além de ter um aprendizado muito interessante. Isso vai ser avaliado independente de tudo, mas precisamos estar abertos a desenvolver outros formatos, não podemos trabalhar somente com o formato do Macanudismo, em que fizemos tudo do começo ao fim. Se não estivéssemos abertos para trabalhar com equipe externa, nós nunca teríamos trazido o Design Can Do para o Brasil e é assim o trabalho. É lógico que vai ter divergências de opiniões, ainda mais quando se trabalha com duas culturas diferentes. Então tudo é aprendizado e é importante ficarmos atentas para tirar lições disso.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. À empresa Mandacaru Design pela colaboração neste artigo - Bebel Abreu, Manaira Abreu e Lívia Aguiar pela revisão, curadoria e seleção das imagens que ilustram este texto.

Referências

ABREU, B. **Expografia brasileira contemporânea**: Rio São Francisco navegado por Ronaldo Fraga. 2014. 192 fl. Dissertação (Mestrado em Projeto, Espaço e Cultura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MAGALHÃES, M; ROCHA, D (orgs.). **Livro infantil**: Arte, mercado e ensino. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2021.

MORAES, M. (2020). **A colaboração no design de exposições**. 2020, 156 fl. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, 2020.

ABREU, B; ABREU, M. São Paulo, SP. **Entrevista concedida** a Marina Soares em dezembro de 2018.

Recebido em: 12/08/2022

Aprovado em: 06/09/2022