



O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA OBRA ABERTA: O CASO DE
TELENOVELAS BRASILEIRAS

Eneide Maia de Castro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Ronaldo Soares de Andrade

Rio de Janeiro
Dezembro de 2013

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA OBRA ABERTA: O CASO DE
TELENOVELAS BRASILEIRAS

Eneide Maia de Castro

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Ronaldo Soares de Andrade, Ph.D.

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, Dr.Rer.Pol.

Prof. José Manoel Carvalho de Mello, Ph.D.

Prof. Vinicius Carvalho Cardoso, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ-BRASIL.

DEZEMBRO DE 2013

Castro, Eneide Maia de

O Gerenciamento de Projetos em Uma Obra Aberta: O Caso de Telenovelas Brasileiras/ Eneide Maia de Castro — Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2013.

XII, 153 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Ronaldo Soares de Andrade

Dissertação (mestrado) — UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 124-127

1. Gerenciamento de projeto. 2. Obra Aberta. 3. Telenovelas. I. Andrade, Ronaldo Soares de II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. III. Título.

AGRADECIMENTOS

A Anunciada Maia, minha mãe, agricultora nordestina, inteligente, linda, forte, carinhosa e mãe de quinze filhos, dos quais eu me orgulho de ser a décima quinta;

ao meu pai João Dino (in memoria), também agricultor do sertão nordestino, colecionador de histórias e causos, cujas lembranças eu não sei precisar se são minhas ou se foram roubadas de conversas ouvidas e sonhadas;

aos meus catorze irmãos e meus setenta sobrinhos e os incontáveis sobrinhos netos ;

às minhas filhas, Luiza e Laura, amores da minha vida, pela certeza de que criei filhas melhores do que eu;

aos meus filhos de coração, Henrique e Beatriz, pelo imenso prazer que é conviver com eles;

ao meu companheiro, Chico Zé, meu grande amor;

a Biana, minha fiel escudeira;

à direção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, em especial a Marcelo Silva, pelo apoio incondicional, sem o qual seria impossível realizar esta pesquisa.

à toda equipe do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, pelo colaboração, presteza e carinho. Em especial à Anderluce pela amizade e palavras de sabedoria e fé.

ao meu orientador, Ronaldo Soares, pela oportunidade deste trabalho e a imensa paciência.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc).

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA OBRA ABERTA: O CASO DE TELENOVELAS BRASILEIRAS

Eneide Maia de Castro

Dezembro/2013

Orientador: Ronaldo Soares de Andrade

Programa: Engenharia de Produção

O surgimento de um novo polo de produção de telenovelas no Rio de Janeiro consolida o município como o mais importante centro de produção para televisão da América do Sul. As produções destinadas à exibição em televisão, capitaneada pelas telenovelas, geram cerca de dez mil empregos diretos no município do Rio de Janeiro e apesar dos grandes investimentos, dos avanços técnicos e tecnológicos, este é um setor, ainda, fortemente marcado pelo processo de produção artesanal. Poucos são os recursos e as ferramentas de apoio à gestão do processo produtivo. A teledramaturgia apresenta custos elevados e tempos de produção considerados excessivos. É neste contexto que este trabalho se insere. O objetivo desta dissertação é descrever o processo de produção de telenovelas tipo obra aberta e suas especificidades, caracterizando os principais problemas do gerenciamento da produção relativos a custos, prazo e conflitos funcionais. Com base em entrevistas com os principais gestores e no acompanhamento de gravações, o processo é descrito e confrontado com a literatura de gerenciamento de projeto. Os resultados apontam para um processo em que projeto e produção ocorrem, em grande parte, simultaneamente e é caracterizado por inúmeras variabilidades, próprias de uma obra que se propõe aberta e cuja marca da gestão é lidar com eventos imprevistos e aleatórios. Os problemas de custos, prazos e qualidade indicam que a melhoria do planejamento e a implementação de suportes à atividade de gestão (como em escritórios de projeto) poderiam aumentar a produtividade do núcleo de dramaturgia estudado.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

PROJECT MANAGEMENT IN AN OPEN WORK: THE CASE OF BRAZILIAN
SOAP OPERAS

Eneide Maia de Castro

December/2013

Advisor: Ronaldo Soares de Andrade

Department: Production Engineering

The advent of a new hub for soap operas production in Rio de Janeiro underpins the city as the most important centre for television production in South America. Productions aimed at television broadcast generate around ten thousand direct jobs in the city of Rio de Janeiro and yet, despite big investments, technical and technological improvements, it is a sector heavily marked by a handmade production process. There are few resources and tools to support the management of the production process. Teledramaturgy has high costs and production times are considered excessive. This is the context in which this work fits. The objective of this Thesis is to describe the process of producing soap operas of the open work type and their specific characteristics, presenting the main production management problems related to costs, time and functional conflicts. Based on the interviews with key managers and on the observation of footages, the process is described and challenged against what is in project management literature. Results point to a process in which most of design and production occur simultaneously and are characterized by numerous variabilities, which are specific to a work proposed to be open and whose brand management is to deal with random and unforeseen events. Problems in cost, time and quality indicate that the improvement of planning and the implementation of management activities support (as in the project management offices) could increase the productivity of the dramaturgy Centre studied.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE TELENVELAS NO BRASIL.....	5
2.1 AS ORIGENS E CARACTERÍSTICAS DA TELENVELA BRASILEIRA	7
2.2 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PARA A AUDIÊNCIA	11
3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E PROCESSOS	16
3.1 O REFERENCIAL CONCEITUAL.....	16
3.2 OS PRINCIPAIS PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	18
3.2.1 A iniciação do projeto: a seleção, o gerente e a organização do projeto	25
3.2.1.1 A seleção	25
3.2.1.2 O gerente de projeto	26
3.2.1.3 A organização.....	31
3.2.2 Planejamento: escopo, custos e tempo.....	35
3.2.2.1 O escopo.....	37
3.2.2.2 Os custos	40
3.2.2.3 O tempo.....	41
3.2.3 Execução: os conflitos, o monitoramento e os sistemas de informação.....	43
3.2.3.1 O monitoramento e os sistemas de informação.....	46
3.2.4 O encerramento do projeto — auditoria/avaliação e término do projeto	50
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	53
5 O PROJETO DE TELENVELAS.....	56
5.1 A ESCOLHA DO PROJETO — A SELEÇÃO DA SINOPSE	56
5.1.1 Cotejamento da prática com os conceitos de escolha de projeto.....	60
5.2 OS GERENTES DO PROJETO: O DIRETOR GERAL E O PRODUTOR EXECUTIVO	62

5.2.1 O Diretor Geral	62
5.2.2 O Produtor Executivo	63
5.2.2.1 Cotejamento da prática com os conceitos da função gerente de projeto...	66
5.3 A ORGANIZAÇÃO E AS EQUIPES DO PROJETO	68
5.3.1 A telenovela como um projeto de um núcleo de dramaturgia	69
5.3.1.1 Cotejamento da prática com os conceitos de estruturas organizacionais..	71
5.3.2 As diferentes equipes de trabalho de uma telenovela	73
5.3.2.1 Cotejamento da prática com os conceitos da atividade de equipes de projeto	78
5.4 O PLANEJAMENTO E CRONOGRAMA DO PROJETO — PRINCIPAIS FASES E ATIVIDADES	80
5.4.1 A pré-produção (Etapa A).....	80
5.4.1.1 Cotejamento da prática com os conceitos de planejamento do projeto	87
5.4.2 A produção com gravação (Etapa B).....	88
5.4.2.1 Cotejamento da prática com os conceitos de planejamento do projeto	94
5.4.3 A produção com gravação e exibição (Etapa C).....	96
5.4.3.1 Cotejamento da prática com os conceitos de planejamento do projeto	99
5.4.4 A desprodução(Etapa D).....	101
5.4.4.1 Cotejamento da prática com os conceitos de encerramento do projeto ..	102
5.5 A COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA E OS CUSTOS	104
5.5.1.1 Cotejamento da Prática com os conceitos de orçamentação do projeto..	107
5.6 O MONITORAMENTO DO PROJETO E SEUS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CONTROLE	107
5.6.1 O Sistema Integrado de Teledramaturgia (SIT).....	108
5.6.2 O Sistema de Planejamento e Controle de Produção.....	110
5.6.3 O Sistema de Apontamentos.....	111
5.6.4 Os Relatórios de Gravação	112

5.6.4.1 Cotejamento da prática com os conceitos de monitoramento e controle do projeto	114
5.7 Os Conflitos:Qualidade, Custos e Prazos	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
BIBLIOGRAFIA	124
GLOSSÁRIO DE TERMOS E CARGOS.....	128
ANEXO I—TRECHO DE UM CAPÍTULO DE NOVELA.....	138
ANEXO II—EXEMPLO DE ATA DE REUNIÃO DE BLOCO DE CAPÍTULO.....	139
ANEXO III — EXEMPLO DE UM STORYBOARD DE UMA SEQUÊNCIA DE CENAS DE UM CAPÍTULO DE NOVELA.....	142
ANEXO IV—EXEMPLO DE RELATÓRIOS DE OCORRÊNCIAS EM GRAVAÇÕES.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resumo da oferta transmidiáticas das 10 telenovelas mais assistidas em 2011.....	10
Figura 2. O Ciclo de vida do projeto	19
Figura 3. Evolução do número de membros do PMI.....	22
Figura 4. Áreas de conhecimento em gestão de projeto.....	22
Figura 5. Grupo de processos em gerenciamento de projeto.....	23
Figura 6. Gerenciamento de projetos em cinco fases	23
Figura 7. Estrutura de apresentação do livro do Meredith e Mantel, 2012	24
Figura 8. Habilidades do gerente de projeto.....	39
Figura 9. Organização de gerenciamento funcional	29
Figura 10. Organização de gerenciamento de projeto	29
Figura 11. Influências organizacionais nos projetos	33
Figura 12. O escritório de projeto e o ciclo de vida do projeto	35
Figura 13. Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.....	38
Figura 14. A dinâmica da atividade de projeto.....	39
Figura 15. Resumo do desenvolvimento do cronograma do projeto.....	43
Figura 16. Conflitos de projetos por categoria e partes envolvidas	44
Figura 17. Gráfico de projeção de tendência.....	49
Figura 18. Planilha ilustrativa dos itens considerados no processo de seleção de uma sinopse, segundo seu grau de relevância.....	59
Figura 19. Organograma funcional do Núcleo de Produção de Teledramaturgia.....	70
Figura 20. A estrutura organizacional do projeto.	70
Figura 21. Estrutura de funcionamento do projeto dentro da organização do Núcleo de Produção de Teledramaturgia.....	71
Figura 22. Equipes funcionais das telenovelas: quantidade média de funcionários alocados em cada novela.....	73
Figura 23. Organograma básico das equipes de um projeto de telenovela do Núcleo de Produção de Teledramaturgia.....	74
Figura 24. Produção de Telenovelas em quatro etapas — duração média total: 12 a 16 meses.....	80

Figura 25. Gráfico de responsabilidade das atividades — Pré-Produção (Etapa A).....	82
Figura 26. Fluxo de produção dos cenários.....	83
Figura 27. Parte de uma planilha de elenco de uma nova novela (carômetro).....	84
Figura 28. Modelo do tipo de prancha de referências de personagens elaborada pelo figurino para apresentação ao Diretor Geral	98
Figura 29. Modelo do tipo de prancha de referências de personagens elaborada pela caracterização para apresentação ao Diretor Geral	98
Figura 30. Estrutura analítica do projeto na Etapa A — Pré-Produção.....	99
Figura 31. Exemplo de capa de um roteiro de gravação analítico.....	102
Figura 32. Roteiro de gravação por cenário.	103
Figura 33. Capa de roteiro de gravação de continuidade.	92
Figura 34. Relatório sintético por cenário	93
Figura 35. Gráfico de responsabilidade das atividades na Etapa B — Produção com Gravação	94
Figura 36. Gráfico de responsabilidade das atividades na Etapa C — Produção com Gravação e Exibição.....	97
Figura 37. Fluxo de produção após a exibição dos primeiros capítulos.....	98
Figura 38. Percentual de utilização do orçamento total por etapas	107
Figura 39. Relatório baixa de capítulos e sintético de cenas gravadas por cenário.....	109
Figura 40. Mural de controle de gravação de capítulos — “Bingo”	110
Figura 41. Tela de pedidos — Sistema de Planejamento e Controle de Produção.....	111
Figura 42. Exemplo de relatório de gravação.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Share</i> por emissora em 2011 (de 7hàs 24h).....	7
Tabela 2. Formatos e faixa horária dos dez títulos mais vistos em 2011	12
Tabela 3. Os dez títulos mais vistos no Brasil em 2011: origem, formato e share.....	12
Tabela 4. Gêneros e horas de programas transmitidos pela televisão em 2011	13
Tabela 5. Evolução do mercado publicitário —faturamento por meio (2008-2012)	14
Tabela 6. Utilização de frentes de gravação no primeiro mês de atividades da Etapa B	96
Tabela 7. Composição orçamentária do projeto por área e tipo de despesa — Novela X	106
Tabela 8. Relatório consolidado de quantidade de ocorrências durante as gravações de uma telenovela na Etapa B e na etapa C dos projetos, de 1 de fevereiro a março de 2013	113

1 INTRODUÇÃO

“Uma Telenovela é uma história contada por meio de imagens televisivas, com diálogos e ação, uma trama principal e muitas subtramas que se desenvolvem, se complicam e se resolvem no decurso da apresentação.”
Pallotini (1998, p. 53)

De forma semelhante à indústria, na produção de novelas, os custos e os tempos são objeto de controle e monitoramento constantes. As dificuldades na gestão são inerentes às especificidades de um processo produtivo caracterizado por diversas fontes de variabilidades e por um coletivo formado por diferentes lógicas e atores sociais: roteiristas, câmeras, técnicos, atores, maquiadores, cenógrafos, produtores de arte, figurinistas, figurantes entre outros.

As diversas fontes de variabilidade são especialmente visíveis nas gravações externas. O tempo, o trânsito nas grandes cidades, a necessidade de coordenação entre esses atores sociais demandam, muitas vezes, prolongamentos do tempo de gravação e horas suplementares de trabalho de inúmeros profissionais.

A telenovela brasileira é uma obra aberta,¹ e isso que faz sua especificidade e sua qualidade é, também, fonte de risco e de incertezas. A simultaneidade entre a redação e as etapas de gravação, a edição e a exibição de capítulos, movimenta os centros de teledramaturgia, onde são gravadas diferentes novelas e minisséries. As telenovelas brasileiras são projetos com produção e exibição diárias e sequenciais e com um estoque mínimo de capítulos. Para que o projeto de uma telenovela termine é preciso que outra esteja pronta para substituí-la. A gestão de um portfólio de projetos evidencia a necessidade de integração entre os processos dos diferentes produtos a fim de fazer frente ao contraste entre a ociosidade de alguns momentos e o grande número de horas extras de outros.

Esta pesquisa tem como objetivo principal confrontar o processo de produção das telenovelas com a literatura de gerenciamento de projetos. Um projeto pode ser definido como um esforço temporário, com objetivo bem-definido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com restrição de tempo e recursos realizado por equipes dentro ou entre organizações. Nesta dissertação, procurou-se identificar como

¹ Uma telenovela do tipo obra aberta se caracteriza por apresentar um texto aberto e incompleto, onde o enredo pode ser alterado para ir ao encontro das reações do público que a consome e da interpretação dada pelas equipes que a produzem e pelos os atores que representam os personagens.

essa área do conhecimento poderia contribuir para a melhoria dos processos de projeto das telenovelas.

Assim, podem-se definir os seguintes objetivos específicos para esta dissertação:

1. compreensão e caracterização do processo de produção (projeto e execução) das telenovelas;
2. identificação das práticas de gestão envolvidas, dos principais gargalos e fontes de variabilidades e incertezas;
3. confrontação de preposições conceituais em gerenciamento de projetos com as práticas levantadas no campo.

As telenovelas que serviram de base para as investigações empíricas desta dissertação foram produzidas pelo Núcleo de Produção de Teledramaturgia de uma emissora de televisão situado no município do Rio de Janeiro. Durante cerca de dois anos, foram realizados acompanhamentos de atividades de trabalho e entrevistas com os técnicos envolvidos nas telenovelas que estavam em produção.

Esse núcleo foi implantado no Rio de Janeiro em função das boas condições de estrutura física da cidade, como a existência de mão de obra especializada e de um complexo de estúdios desativados. Seu modelo de produção é baseado nas práticas utilizadas nas empresas concorrentes, já que cerca de 95% de seus profissionais migraram destas empresas. Esses fatores facilitaram a rápida implantação do núcleo e um crescimento de 500% da capacidade de produção entre o período de 2005 a 2010. Desde 2004, de forma similar à sua principal concorrente, a empresa proprietária deste núcleo vem apostando no segmento de teledramaturgia como carro-chefe de sua programação e visando à busca pela fidelização de sua audiência e o objetivo maior: posicionar-se como líder de mercado.

De 2004 até hoje, o Núcleo de Produção de Teledramaturgia passou por consecutivos projetos de expansão das instalações físicas, do número de profissionais e da capacidade produtiva. Em 2005, ele tinha capacidade para produzir uma novela com pouca estrutura física, técnica e em estúdios obsoletos. Em 2010, passou a possuir os estúdios mais modernos e aparelhados do país e capacidade para até cinco produções simultâneas.

A literatura de gerenciamento de projetos contribuiu de duas formas para esta pesquisa. Primeiro, do ponto de vista metodológico, indicando os principais aspectos, características e processos investigados nas telenovelas pesquisadas. Em segundo lugar,

fornecendo os elementos de confrontação com a realidade empírica analisada. Neste sentido, além da busca bibliográfica nas bases de dados (em especial, daquelas integrantes dos Periódicos CAPES), tomou-se o livro de Meredith e Mantel (2012) como a principal referência conceitual desta dissertação.

A dissertação está estruturada em seis capítulos. Nesta introdução, foram apresentados os objetivos, a motivação e o panorama geral do ambiente em que a pesquisa foi realizada. No segundo capítulo, expõe-se a evolução do processo de produção das telenovelas no Brasil, da década de 1950 até os dias atuais. Procurou-se elaborar um panorama atual da participação das empresas ou canais de televisão aberta² no mercado publicitário e a importância das telenovelas neste contexto. O terceiro capítulo é dedicado à revisão bibliográfica da gestão de projetos. São abordados os principais processos e tópicos tratados na literatura, tais como: a seleção de projetos, o gerente de projeto, o cronograma e o planejamento, conflitos e a organização do projeto.

No capítulo quatro, descreve-se a metodologia usada na pesquisa, o estudo de caso, as entrevistas, o acompanhamento de diversas reuniões de trabalho e a observação *in loco* do desenvolvimento do trabalho das diversas áreas da empresa forneceram os dados apresentados no capítulo cinco. Nele as principais etapas, processos e atividades do projeto de uma telenovela são descritas e caracterizadas, iniciando com o processo de escolha do projeto e seus gestores; a organização do projeto dentro do núcleo de teledramaturgia; os procedimentos de formação das equipes com uma descrição de suas atribuições; a composição orçamentária do projeto e sua distribuição por atividades. Ainda neste capítulo, são apresentados os sistemas de monitoramento e controles do projeto e os principais conflitos entre qualidade, custos e prazos. Ao fim de cada tópico do capítulo, realiza-se a confrontação entre a realidade estudada e a literatura. Sua organização busca identificar: (1) se os conceitos da literatura se ajustavam à prática; ou (2) se a prática desconhecia os conceitos ou, finalmente; (3) se os conceitos não se ajustavam à prática.

Nas considerações finais, a partir da compreensão do processo de produção estudado, das práticas de gestão identificadas e da confrontação estabelecida, apontam-

² As empresas de televisão aberta que possuem concessão do Governo Federal para exibir conteúdo de forma gratuita. O termo passou a ser utilizado para diferenciá-los dos canais pagos ou da televisão por assinatura.

se sugestões e recomendações que podem conduzir à redução de custos, prazo, conflitos e riscos do projeto.

2 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE TELENÓVELAS NO BRASIL

Neste capítulo, apresenta-se um pouco da evolução histórica da telenovela brasileira, caracterizando duas de suas especificidades. Em primeiro lugar, o processo de criação e produção da telenovela brasileira como uma obra coletiva e aberta. Telespectadores influenciam sua criação, que ocorre de forma simultânea a sua produção. Em segundo lugar, a importância comercial das telenovelas para as emissoras de televisão.

As telenovelas brasileiras têm sido amplamente discutidas sob diferentes óticas e processos— seja de acordo com sua temática ou sua influência política e cultural na sociedade. No entanto, poucos são os estudos sobre seu processo de produção. Segundo Ortiz et al. (1991), raras vezes se procurou entender como uma novela se estrutura, pois as críticas a esse tipo de indústria cultural sempre foram centradas nas temáticas dos conteúdos exibidos em suas programações, como é o caso das telenovelas. Ainda segundo os autores, é impossível entender o fenômeno das telenovelas sem levarmos em consideração seu processo produtivo e seu significado econômico.

Nos anos 1980, a direção da extinta TV Manchete concluiu que não se podia fazer uma emissora de televisão de grande expressão na vida nacional se não pelos apelos populares da telenovela. Zevi Ghivelder (apud Ortiz et al., 1991, p. 112), então diretor de programação da Manchete, afirma que o motivo é simples: a telenovela é o produto mais rentável da televisão, por ter seus custos diluídos ao longo de duzentos episódios e ter uma audiência sem igual. Entretanto, tardiamente, concluiu que as telenovelas são fontes de receitas e audiência, mas, também, requerem um alto grau de investimento e de recursos financeiros.³

O crescimento da importância comercial das telenovelas foi apoiado pelo desenvolvimento tecnológico de seu processo de produção. A introdução do videoteipe e a implantação da rede nacional de micro-ondas, pelo governo militar, em 1969, foram decisivas para superar os limites operacionais. O objetivo era realizar uma integração nacional (Oliveira Sobrinho, 2011). Os modelos estrutural e comercial continuavam em

³ A TV Manchete teve seu auge entre 1989 e 1991 com a exibição das telenovelas, entre elas *Pantanal*, que chegou a ser líder absoluta de audiência, desbancando a Rede Globo, que se mantivera na liderança absoluta desde 1975. A Manchete, no entanto, não conseguiu manter seus projetos e entrou em sucessivas crises a partir de 1991.

discussão, e as estratégias de produção, programação e comercialização nacional ainda eram inexistentes.

A Rede Globo foi pioneira na consolidação do formato de rede nacional e estruturou seu modelo de negócio a partir da criação e da implementação de ações, como comerciais rotativos,⁴ modelos de correção automática das tabelas de preços dos comerciais, criação de um sistema informatizado de processo de reserva e autorização de veiculação de espaços comerciais nas redes locais, entre outros.

Simplificando: neste modelo de negócio, a receita é dividida entre a rede e as emissoras regionais e locais (afiliadas) na proporção de 50%. Os rateios do faturamento por emissoras da rede são feitos com base em fatores como: população atingida, renda *per capita* regional, faturamento local e audiência. Esse modelo utilizado até hoje pela Rede Globo foi adotado também pelas demais emissoras e vem sendo incrementado por inovações como *merchandising*,⁵ criação de divisões internacionais de venda, criação de divisão de entretenimento com licenciamento de produtos e marcas, e, sobretudo, pelo maior entrosamento entre os departamentos (comercial, produção e programação) e a adequação às ofertas de conteúdo transmidiáticos.⁶

Hoje o Brasil possui seis redes de televisão aberta: Globo, Record, SBT, Band, Rede TV e TV Brasil. Destas, apenas a TV Brasil é pública. A audiência acumulada das emissoras de televisão aberta no ano de 2011 é mostrada na Tabela 1, em que o *share* individual significa o percentual de televisores sintonizados em cada canal sobre o número total de televisores ligados.

⁴ Inserção de um comercial sem horário determinado, apenas garantindo um número de inserções diárias.

⁵ Nome dado a ações comerciais dentro do conteúdo da programação através da exibição de marca, logotipo ou produto inserido no contexto do programa, geralmente em segundo plano, ou mesmo tendo seu nome dito, sendo manuseio, sendo usado (quando vestimenta) etc..

⁶ Termo usado para a transmissão de conteúdo, história ou conceito por meio de diferentes mídias ou plataformas. Geralmente se dá com a participação do público e de modo a contribuir com algo novo para a narrativa principal. Um exemplo são os sites e blogs de personagens de novelas.

Tabela 1. *Share* por emissora em 2011 (de 7hàs 24h)

Total Ligados Especial (TLE)*	Share individual	%
Rede Globo	45,3	52
Record	17,1	20
SBT	14,4	16
Band	5,0	6
Rede TV	2,5	4
TV Brasil	1,5	2
TOTAL	85,8	100

* TLE: audiência pura de televisão, excluindo os outros formatos de visualização, como: VCR, pay-per-view, canais de áudio, videogames, monitor de computador etc.

Fonte: Obitel, 2012

2.1 AS ORIGENS E CARACTERÍSTICAS DA TELENVELA BRASILEIRA

A telenovela surgiu no Brasil no início da década de 1950 como uma adaptação das radionovelas e, posteriormente, teleteatros com temática folhetinesca e melodramática, tendo como público-alvo as donas de casas. Nesse período, a produção das telenovelas era marcada pela improvisação, pelas dificuldades econômicas, pela falta de estrutura de produção e de preocupação com a estética. As limitações de ordens técnicas e operacionais se espalhavam por todas as áreas: os estúdios eram inadequados, e os cenários constantemente reaproveitados (Ortiz et al., 1991; Borelli, 2001; Nunes 2001; Sadek, 2008). O depoimento da atriz Márcia Real (Ortiz et al., 1991, p. 33) ilustra o clima no qual as novelas eram produzidas:

Era assim, você ensaiava a semana inteira, daí, no dia em que ia o capítulo, você ia cedo para a estação. Chegava assim com uns vinte cabides. Em *Senhora*, que era a peça da época, eu usei para casar Aurélia Camargo [seu personagem], o meu vestido de noiva. Eu chegava com os cabides, os sapatos, com tudo, porque ninguém dava nada. Você chega de manhã [e se] organiza. Depois do almoço tinha o ensaio com câmera, e não podia correr o risco de errar. Aí você ensaiava à tarde com a câmera aquilo absolutamente decorado, absolutamente sabido. Às nove horas você se vestia, se penteava, e fazia o capítulo ao vivo.

Se nos anos 1950 a televisão foi marcada pela improvisação técnica e organizacional, no período entre 1960 e 1970 ocorrem constantes inovações tecnológicas, como o videoteipe, que permitiu que as novelas fossem gravadas e exibidas posteriormente e diariamente. De acordo com Ortiz et al. (1991), a expansão no

número de aparelhos de televisão foi um dos fatores fundamentais para o incremento das verbas publicitárias e o surgimento da televisão como uma indústria cultural. Nesse período, surgem as telenovelas diárias, influenciando hábitos e costumes. Embora seja um período marcado por mudanças e inovações, ainda não estavam em operação a transmissão via satélite, a edição eletrônica e as imagens coloridas. Segundo Filho (2001), a programação da televisão era um espetáculo diário, com catorze a quinze horas ininterruptas, sete dias por semana. Havia muita improvisação, pouca responsabilidade, e os inúmeros problemas decorrentes de uma indústria nascente eram resolvidos com as soluções criativas das equipes envolvidas. Nesse período de produção de programas de televisão ao vivo, dois dos muitos problemas que precisavam ser resolvidos eram o da mudança de cenários e o da preparação para o programa seguinte. Segundo Oliveira Sobrinho (2011), é nesse contexto que nascem as criações interprogramas, ou o chamado para as próximas atrações, criado pela TV Tupi para que houvesse tempo suficiente para as atividades de troca de cenário.

Nas décadas de 1980 e 1990, as evoluções tecnológicas, associadas ao conhecimento adquirido principalmente pela cenografia com as construções de cidades cenográficas, entre outros, fizeram com que a televisão perdesse as amarras dos anos 1960 e adquirisse um ritmo mais próximo do cinema. Nesse movimento, surge o que Ortiz et al. (1991), Filho (2001) e Alencar (2004) chamam de a fase cinematográfica da novela, começando a preocupação com os efeitos especiais, a busca por novos talentos e técnicos qualificados, e a transferência de conhecimento do cinema e dos filmes publicitários para as novelas. Esse período é marcado pela busca constante por padrões de excelência e qualidade dos produtos apresentados, havendo grande investimento nas aberturas, aparatos tecnológicos e uma forte especialização do trabalho.

A partir de meados da década de 2000, uma nova revolução tecnológica começa a ocorrer com a chegada da televisão digital, ou de alta definição. A introdução dessa tecnologia representa uma nova forma de produzir, fazer e assistir televisão (Médola, 2009, Castro et al., 2003). A tecnologia avança a passos largos, demandando investimentos não apenas em equipamentos capazes de captar e transmitir em formatos de alta definição, mas, também, na capacitação e adequação dos processos de gestão e da mão-de-obra a essas transformações tecnológicas.

Estudos realizados pelo Observatório Ibero-Americano da Ficção Televisiva (Obitel)⁷ no anuário de 2011 têm como tema central as formas como as audiências das diferentes plataformas de distribuição de conteúdos—como televisão, jornais, internet, revistas e telefonia móvel—se relacionam e como estão vinculadas com a ficção televisiva. As audiências desses tipos de conteúdos televisivos já assistem, consomem e interagem com os conteúdos de diferentes formas; seja por meio da internet ou de dispositivos moveis, como celulares, *laptops*, *iPods*, etc. Essa nova forma de consumo que circula entre diversas mídias, em diferentes formatos e formas de interação, é denominada oferta transmidiática. Na Figura 1, o Obitel 2012 faz um resumo dos dez programas mais assistidos nos países ibero-americanos produtores de ficção em 2011 e apresenta um resumo dessa nova forma de ver e consumir conteúdo. Essas mudanças representam um desafio para as áreas comerciais das emissoras, que precisam estabelecer ou adequar seus modelos comerciais, e para as equipes de criação e produção, que precisam responder a essas novas demandas e *feedbacks* das audiências praticamente em tempo real.

⁷ O Obitel é um observatório formado por pesquisadores de universidades de onze países ibero-americanos cujo objetivo é estudar a produção, a transmissão e a recepção da ficção televisiva, nacional, regional e internacional. Fazem parte do Obitel: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Espanha, Estados Unidos, México, Portugal, Uruguai e Venezuela.

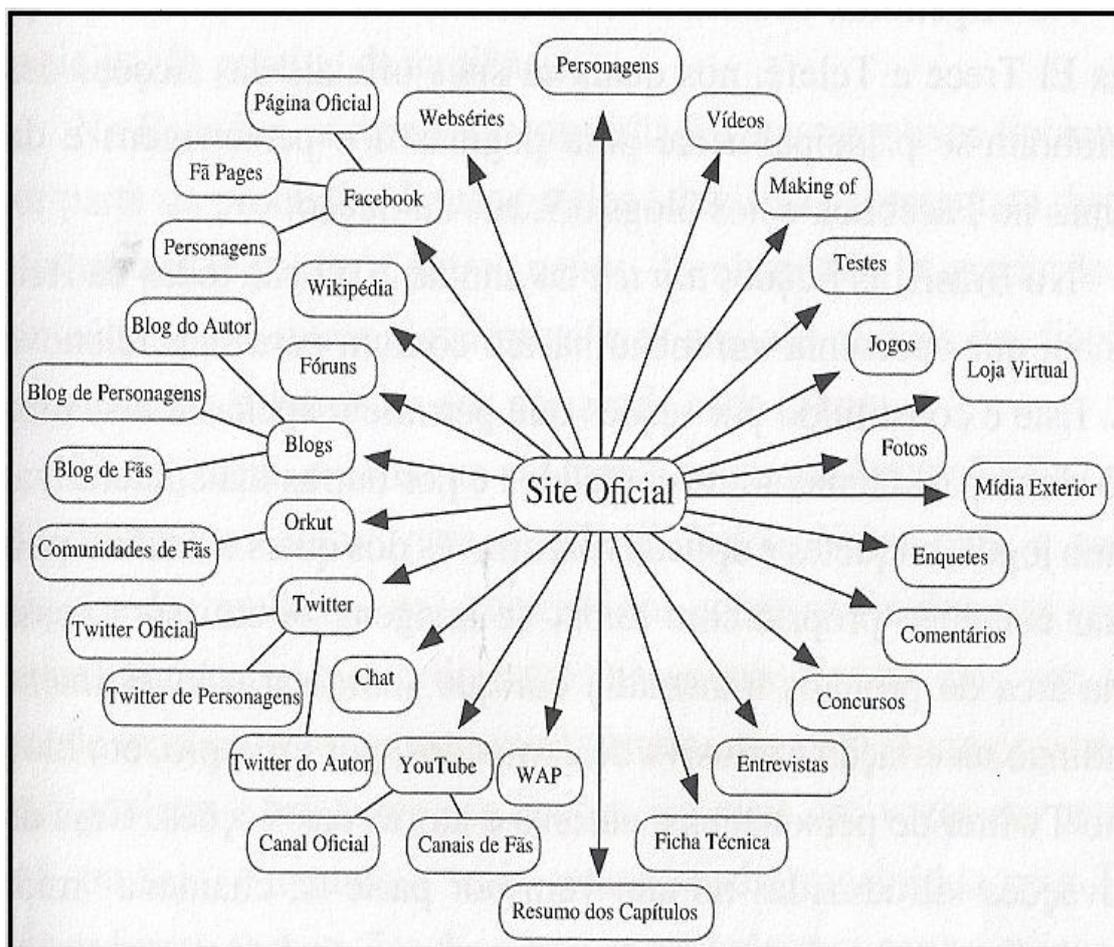


Figura 1. Resumo da oferta transmidiática das dez telenovelas mais assistidas em 2011
 Fonte: Obitel,2012

Nas diferentes fases da evolução tecnológica mencionada, uma característica marcante do processo de produção das telenovelas no Brasil é a simultaneidade entre concepção ou criação, produção (execução) e exibição (distribuição). Diferentemente das telenovelas mexicanas, totalmente produzidas em estúdio e com os capítulos já escritos de forma antecipada, as telenovelas brasileiras são caracterizadas como obras abertas. Não só existem diversas gravações externas nas cidades onde a trama se desenvolve e em viagens, como os capítulos vão sendo escritos com interação com o público. As pesquisas de opinião, aliadas às informações obtidas por outras mídias, repercutidas e retornadas por meio das redes sociais, orientam autores, diretores e demais envolvidos nos diferentes processos de criação.

A telenovela como obra aberta se aproxima do teatro. Embora neste o texto já esteja pronto, a apresentação a cada dia é sempre um novo espetáculo.

Os gestores numa indústria com tais características devem lidar com a imprevisibilidade e a incerteza em relação à demanda (Oguri et al., 2009). Além da

busca do conhecimento e do retorno sobre as preferências de seus consumidores, os gestores da telenovela devem fazer frente às imprevisibilidades inerentes a seu processo de produção. Filho (2001) aponta diversos exemplos de improvisações necessárias para tratar diferentes eventos enfrentados por ele e sua equipe em várias telenovelas, tais como as dificuldades das gravações externas marcadas por imprevistos e os problemas com o elenco (de saúde, falecimento de atores, entre outros) que demandaram mudanças importantes na evolução da narrativa.

2.2 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA PARA A AUDIÊNCIA

As telenovelas são o carro-chefe da programação das maiores emissoras de televisão no Brasil, bem como seus principais produtos de exportação. A programação é estruturada de forma horizontal, baseada na crença de que a “audiência é um hábito”, o que se confirmou no Brasil quando os horários das novelas passaram a estabelecer horários das agendas e refeições das famílias. É comum se marcar algum compromisso fazendo referência ao horário de determinada novela.

Segundo dados do anuário Obitel (2012), entre os dez programas de televisão mais vistos em 2011 nos onze países ibero-americanos que fazem parte da pesquisa, as telenovelas são líderes absolutas com 69 produções, conforme aponta a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** No Brasil, no mesmo período, dos dez formatos mais vistos, oito também são telenovelas e dois são séries exibidas no horário nobre. Nos dez casos as ideias originais são de origem brasileira, reforçando a ideia e as estatísticas de que há uma preferência pelas histórias e temas nacionais, conforme mostra a Tabela 3.

Devido à grande assistência de público, a audiência das telenovelas dentro das maiores emissoras de televisão é tratada como o principal termômetro da audiência e do desempenho perante o mercado, não apenas das novelas, mas de toda a programação, uma vez que a queda na média da audiência representa um menor faturamento para as empresas. De modo geral, o valor dos anúncios e da publicidade é calculado em função da média de audiência apurada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope). Assim, dentro dessas organizações, as telenovelas recebem um tratamento diferenciado em termos de investimentos.

Tabela 2. Formatos e faixa horária dos dez títulos mais vistos em 2011

País	Formatos							Faixa Horária			
	Telenovela	Série	Minissérie	Telefilme	Unitário	Docudrama	Outros	Manhã	Tarde	Nobre	Noite
Argentina	7	0	0	0	0	0	3	0	2	8	0
Brasil	8	2	0	0	0	0	0	0	1	9	0
Chile	8	1	0	1	0	0	0	0	0	10	0
Colômbia	4	4	1	1	0	0	0	0	0	10	0
Equador	7	3	0	0	0	0	0	0	3	7	0
Espanha	0	8	1	1	0	0	0	0	0	10	0
EUA	8	1	0	0	1	0	0	0	0	10	0
México	6	3	0	0	0	0	1	0	2	5	3
Portugal	7	2	1	0	0	0	0	0	1	9	0
Uruguai	7	2	0	0	1	0	0	0	2	5	3
Venezuela	7	0	3	0	0	0	0	0	3	6	1
TOTAL	69	26	6	3	2	0	4	0	14	89	7

Fonte:Obitel,2012

Tabela 3. Os dez títulos mais vistos no Brasil em 2011: origem, formato e share

Título	País de origem da ideia original/roteiro	Canal	TV privada/pública	Formato	Roteirista/autor da Idéia original	Aud. %*	Share
1º. Passione	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Sílvio de Abreu	47,39	67,1
2º. Fina estampa	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Agnaldo Silva	40,13	64,0
3º. Insensato coração	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Gilberto Braga/Ricardo Linhares	37,06	59,3
4º. Ti-ti-ti	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Maria Adelaide Amaral	32,35	57,4
5º. Morde & assopra	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Walcy Carrasco	32,15	54,1
6º. Cordel encantado	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Telma Guedes/Duca Rachid	29,62	52,4
7º. Tapas e Beijos	Brasil	Rede Globo	Privada	Série	Claudio Paiva	28,89	48,8
8º. A grande família	Brasil	Rede Globo	Privada	Série	Bernardo Guimarães/Marcelo Gonçalves	28,82	50,1
9º. Aquele beijo	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Miguel Falabella	28,1	51,3
10º. Araguaia	Brasil	Rede Globo	Privada	Telenovela	Walther Negrão	25,17	48,3

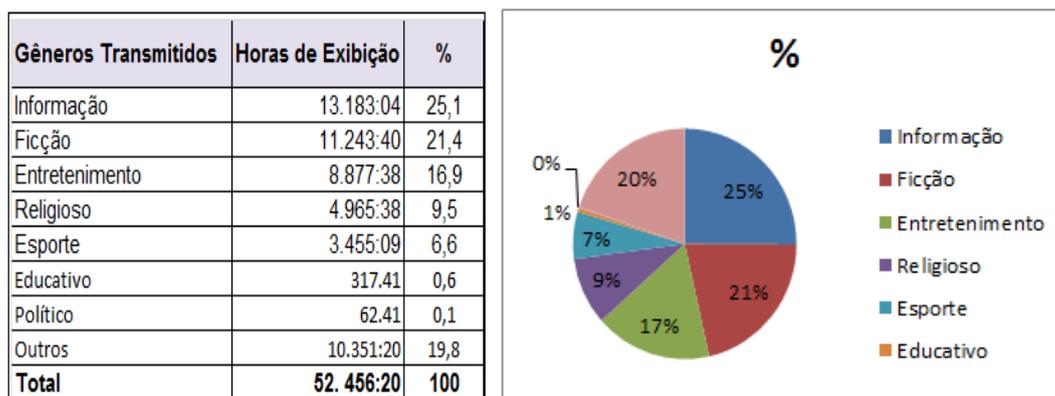
Fonte: Ibope/Obitel Brasil, 2012. * Audiência domiciliar. Em 2011, no Painel Nacional de Televisão (PNT), um ponto percentual equivale a 184.730 domicílios

Para se entender a dimensão e o alcance da televisão, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística (IBGE),⁸ em maio de 2012, no Brasil, 98% das residências tinham no mínimo um aparelho de televisão. Isso representa cerca de 186 milhões de pessoas com acesso à emissora de televisão aberta e 12 milhões de

⁸ Dados divulgados pelo site oficial <<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acessado em 16 de maio de 2012.

assinantes de canais de televisão pagos. Estima-se que, das quatro horas de televisão que o brasileiro assiste diariamente, três são produções nacionais, das quais duas são ficção, liderada em absoluto pelas telenovelas nos horários de 19h às 22h. De acordo com o Obitel (2012), em 2011 foram exibidas 11.243 horas e 40 minutos de conteúdo de ficção, o que perfaz 21.4% do total das exibições nos canais de televisão brasileiros, conforme ilustra a Tabela 4.

Tabela 4. Gêneros e horas de programas transmitidos pela televisão em 2011



Fonte: Obitel, 2012

Na televisão paga, dos dez canais mais assistidos, cinco são de emissoras de televisão aberta, e, destes cinco, quatro são os mais vistos; pela ordem: Rede Globo, Record, SBT e Band. O brasileiro assina a televisão paga para ver a programação da televisão aberta, mantém os mesmos hábitos anteriores (quando não havia a televisão paga), corroborando a pesquisa feita pelo Obitel (2012) que aponta a preferência da audiência pelo conteúdo de ficção. Conforme já apresentado na Tabela 3, os dez programas mais assistidos são de ficção televisiva (novelas e minisséries).

Dados levantados pela mesma pesquisa identificam que a quantidade de produções de ficção para exibição exclusiva em canais pagos teve um crescimento de 440% entre 2009 e 2011. Esse aumento vem gerando uma demanda de trabalho para as produtoras independentes, uma vez que os canais pagos não têm estrutura de produção interna. Embora a audiência dos canais pagos cresça constantemente, esses canais ainda não têm audiência, capacidade de comercialização e o fôlego financeiro dos canais abertos. Surge daí a necessidade de se produzir de forma mais eficiente, uma vez que o público brasileiro se habituou ao padrão de qualidade de produção estabelecido pela

Rede Globo, emissora que há alguns anos mantém-se como líder de audiência de telenovelas.

Segundo, dados do projeto Inter-Meios,⁹ os investimentos em publicidade, em 2012, foram de 30 bilhões de reais.¹⁰ O número envolve todas as formas remuneradas de propagação de ideias, mercadorias, produtos e serviços. Do valor total, as emissoras de televisão aberta faturaram 61,75%. A Tabela 5 apresenta a evolução do faturamento do mercado publicitário para as diferentes mídias. Constata-se o crescimento absoluto em várias delas, inclusive na televisão aberta, que lidera o faturamento nos cinco anos apresentados. Informações do Monitor Evolution elevam este número para 88 bilhões de reais em 2011, com a participação da televisão aberta em 53%¹¹ (IBOPE Media-Monitor-Evolution, 2011).

Tabela 5. Evolução do mercado publicitário —faturamento por meio (2008-2012)

MEIO	2008		2009		2010		2011		2012	
	Vr	%	Vr	%	Vr	%	Vr	%	Vr	%
Jornal	3.411.681.802	10%	3.134.937.206	-8%	3.241.545.135	3%	3.365.800.706	4%	3.388.385.289	1%
Rádio	902.452.967	18%	986.876.314	9%	1.094.506.886	11%	1.130.394.174	3%	1.196.465.080	6%
Revista	1.824.640.757	13%	1.711.960.708	-6%	1.967.311.070	15%	2.035.828.321	3%	1.925.224.075	-5%
TV	12.605.206.146	12%	13.569.342.943	8%	16.498.704.021	22%	18.011.136.320	9%	19.511.242.003	8%
Mídia Exterior	586.730.093	10%	658.886.222	12%	765.516.426	16%	858.088.966	12%	912.549.334	6%
TV Assinatura	802.711.026	26%	822.917.401	3%	1.011.756.784	23%	1.192.315.913	18%	1.338.472.440	12%
Internet	759.342.248	44%	950.367.728	25%	1.216.078.802	28%	1.454.825.446	20%	1.518.263.852	4%
Guias e Listas	443.075.471	-10%	355.771.997	-20%	328.089.476	-8%	319.592.425	-3%	271.996.855	-15%
Cinema	88.334.654	18%	81.644.904	-8%	92.234.187	13%	86.367.133	-6%	105.662.721	22%
Total Meios	21.424.175.165	13%	22.272.705.424	4%	26.215.742.786	18%	28.454.349.404	9%	30.156.164.436	6%

Fonte: Projeto Inter-Meios, 2012

O modelo de concepção e produção de telenovelas do tipo obra aberta adotada pela empresa líder no segmento televisão e popularizada junto ao grande público se tornou a marca das telenovelas brasileiras. O que é vantagem também representa dificuldades significativas para a sobrevivência desse modelo de negócio. Assim, de um lado, o modelo adotado dificulta a entrada de empresas concorrentes no mercado. Grandes investimentos são necessários em estruturas físicas (cidades cenográficas, grandes estúdios), equipamentos de ponta e talentos artísticos detentores de um conhecimento tácito, formados dentro das empresas do segmento televisivo, como:

⁹ Iniciativa do Jornal *Meio & Mensagem* e dos principais meios de comunicação, com o objetivo de apurar o volume real dos investimentos em publicidade no Brasil.

¹⁰ Consulta realizada em 15 de abril de 2013 no site <http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>

¹¹ Dados do *Monitor Evolution*, do IBOPE, que acompanha os investimentos em compras de mídias realizados em 38 cidades nos principais meios de comunicação. Os valores consideram a tabela de preços dos veículos. Consulta realizada em 21 de março de 2012 no site <http://www.ibope.com.br/pt-br/solucoes/monitoramentodosmeios/InvestimentoPublicitario/Paginas/Monitor-Evolution.aspx>

atores, diretores, operadores de câmeras, maquiadores, contrarregras, camareiros, editores, continuístas, entre outros. Além disso, as empresas precisam conviver com uma estrutura de produção cada vez mais complexa e de custos elevados. Para se ter ideia do incremento desses custos, segundo informações de gestores de emissoras de televisão, em meados da década de 1980, um telenovela custava entre 1 e 2 milhões de dólares, com custo individual por episódio entre 10 e 15 mil dólares (Ortiz, 1991). Já em 2012, o custo, de acordo com entrevistas realizadas durante a pesquisa, passou a variar entre 50 e 70 milhões de dólares, e o custo de um episódio varia de 200 a 350 mil dólares.

Há quatro décadas a emissora líder reina absoluta neste segmento, assistindo a alguns esforços de outras emissoras em consolidar o produto telenovela em suas grades de exibição. A extinta TV Manchete também produzia telenovelas, e o SBT vem realizando, desde a década de 1990, coproduções de novelas mexicanas adaptadas no Brasil. Entretanto, essas produções representaram sucessos e modismos pontuais, de pouco fôlego financeiro e baixa capacidade de produção, não se estabelecendo no mercado. A implantação do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, no Rio de Janeiro, em 2005, com a pretensão de se tornar líder, mexeu na confortável posição da empresa líder e na estrutura de custos dos produtos, criando pressão salarial dos profissionais do setor e fortalecimento ainda maior dos sindicatos. Associado a esse contexto concorrencial, assiste-se à necessidade de investimentos na implantação do sistema de produção e transmissão de imagens com tecnologia de alta definição (high definition, HD).

O processo de produção das telenovelas é totalmente internalizado, como suporte de empresas terceirizadas praticamente exclusivas de cada emissora. São empresas de dublês, efeitos especiais, lavanderias, construção de cenários e até de transporte. Esse modelo de produção é diferente de produtos de ficção em modelos de coproduções e com produtoras independentes de filmes, seriados e telefilme, entre outros, que terceirizam a estrutura de equipamentos, técnicos, estúdios e toda a infraestrutura de produção.

3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E PROCESSOS

A partir de meados da década de 1980, desenvolveu-se grande interesse internacional sobre gerenciamento de projetos, o que gerou grande produção de material bibliográfico sobre o assunto. Para a realização deste trabalho, fez-se uma busca bibliográfica, usando-se, em especial, o sistema Periódico CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), procurando-se aplicações sistemáticas de conceitos e teorias sobre gerenciamento de projetos à produção de telenovelas. Foram encontradas esparsas referências, citadas no capítulo anterior. Simultaneamente, no intuito de sustentar conceitualmente o desenvolvimento do trabalho, foram acessadas as principais referências genéricas sobre gerência de projetos para apresentar definições de projeto e de gerenciamento de projetos, bem como caracterizar seus principais processos. Este capítulo se desenvolve com base nessas referências, combinadas com o livro de Meredith e Mantel (2012), tomado como referencial conceitual para o trabalho.

3.1 O REFERENCIAL CONCEITUAL

O trabalho desenvolve-se basicamente como uma comparação entre prática e conceitos teóricos, e busca compreender e apresentar didaticamente uma atividade real de gerenciamento de projeto. Para tanto procurou-se identificar uma referência conceitual que abrangesse o ciclo de vida de um projeto estruturado de forma didática e clara. Entre os principais livros sobre gerência de projetos (Cleland e Ireland, 2006; Kerzner, 2009; Meredith e Mantel, 2003; PMI, 2008; Shtub et al., 2004; Weiss e Wysocki, 1992), o de Meredith e Mantel se destaca por sua estrutura orientada para a formação de gerentes em ambiente acadêmico, porém com forte ligação com aspectos práticos da atividade de gerenciamento. Um dos livros-texto pioneiros na área de gerenciamento de projetos foi escrito em 1983 por Meredith e Mantel (publicado no Brasil sob o título *Administração de projetos: uma abordagem gerencial*), quando não havia livros para uso acadêmico, somente para consultores ou profissionais de gestão de projetos. Desde então, o livro vem sendo revisado e atualizado. Sua atual, a oitava, foi tomada como referência para esta dissertação.

No livro, adota-se a perspectiva do gerenciamento e da prática, abordando o projeto ao longo de todo o seu ciclo de vida, diferentemente de grande parte da

literatura, onde se opta por abordagens comportamentais da equipe e do gerente do projeto ou se abordam as ferramentas de gerenciamento de projeto e os sistemas de informação utilizados. Para Meredith e Mantel, a perspectiva é a gerencial (*managerial perspective*), com o objetivo de formar futuros gerentes de projetos, compreendendo não somente comportamentos, ferramentas e tópicos do gerenciamento de projetos, mas o contexto de suas utilizações.

Concebido para uso em cursos de graduação e mestrado, as diferentes edições do livro contaram com críticas, revisões e contribuições de professores de diversas universidades norte-americanas, conforme o prefácio à oitava edição. A quarta edição foi traduzida e publicada no Brasil em 2003 e adotada como livro-texto da disciplina de Gerenciamento de Projetos e Engenharia Simultânea do curso de graduação do Departamento de Engenharia Industrial da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (Meredith e Mantel, 2003).

Na oitava edição os autores destacam o esforço feito para alinhar o livro à quarta edição do Project Management Body of Knowledge (PMBOK), editado pelo Project Management Institute (PMI, 2008). Em todos os capítulos, desde o início, há várias referências ao guia PMBOK, mencionando-se, com frequência, as correspondências de conceitos, métodos e ilustrações e apontando suas respectivas localizações no guia do PMI.

Entre as principais mudanças, podem-se destacar atualizações, adições e reagrupamentos de tópicos sobre (i) risco (técnicas de análise); (ii) planejamento; e (iii) controle do projeto. Diferentes técnicas de análise de risco, tais como Análise de Modo e Efeito de Falha (FMEA), diagrama de causa e efeito, matrizes de risco e árvores de decisão foram exemplificadas e agrupadas num único capítulo (capítulo 6 —*Project Activity and Risk Planning*). Para o planejamento, de acordo com o PMBOK, os autores fazem referência ao conceito de “Plano de ação”.¹² Escopo (objetivos, especificações e entregáveis), tempos, custos e riscos são apresentados de forma mais sistemática e integrada, num planejamento de projeto que se propõe mais adaptativo em face do ambiente de incertezas. Para os autores, o objetivo de um plano é facilitar sua realização, e o mundo está cheio de planos que nunca são realizados. O planejamento é

¹² Do inglês “*Action plan*”, que tem como início o *Work Breakdown Structure* (WBS), também conhecido como Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

um processo tortuoso e interativo que permite a construção de planos melhores a partir de outros não muito bons (Meredith e Mantel, 2012).

Em relação ao controle, os autores desenvolveram, ou melhor, agruparam num único capítulo (capítulo 11 —*Project Control*), a discussão sobre o aumento ou mudança de escopo (*scopecreep*). Embora ainda se mencione a discussão sobre aumento de escopo em muitos momentos do livro, sua discussão mais ampla, do início do projeto, como e quando ela surge, até como controlá-la, foi agora agrupada nesse capítulo.

Finalmente, as transformações da última edição enfatizam, ainda mais, a dimensão da prática do gerenciamento de projetos. Exemplos considerados antigos são substituídos por outros mencionados pela literatura mais recente.

3.2 OS PRINCIPAIS PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Antes de caracterizar cada um dos principais processos de gerenciamento de projetos, serão apresentados, a seguir, os conceitos de projeto e de gerenciamento de projetos. O objetivo é facilitar a compreensão dos processos apresentados posteriormente.

Para o PMI (2008), projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, e sua natureza temporária indica início e término bem-definidos. A norma ISO 10006 (1997) define projeto como um processo único constituído de um grupo de atividades coordenadas e controladas, com datas de início e término, conforme requisitos específicos de limitações de tempo, custo e recurso.

Meredith e Mantel (2012) definem projeto como uma atividade periódica com um conjunto bem-definido de objetivos e resultados almejados, que pode ser dividido em subtarefas que devem ser realizadas a fim de atingirem as metas do projeto. Em relação aos três objetivos clássicos do projeto (prazo, custos e qualidade), Meredith e Mantel (2012) acrescentam uma quarta dimensão a ser considerada, a expectativa do cliente, que, via de regra, tende a aumentar o escopo dos projetos à medida que estes progridem. Essa quarta dimensão não pode ser vista como uma meta adicional, e sim como parte inerente às especificações do projeto.

Os autores identificam ao projeto alguns atributos que o caracterizam, como: propósito, ciclo de vida, interdependência, singularidade e conflitos. O propósito é a

própria definição do projeto, uma atividade temporária (em que há começo, meio e fim), com objetivos precisos e divididos em partes ou tarefas. Tais tarefas, que são interdependentes, podem ser desenvolvidas e coordenadas paralelamente a outros projetos executados pela mesma organização, compartilhando e disputando recursos não só com outros projetos, mas, também, com as atividades rotineiras ou funcionais.

O ciclo de vida do projeto, representado na Figura 2, tem como característica um início e término lentos entremeados por um período de desenvolvimento, ou momento de rapidez. O período inicial lento é onde se dão as definições conceituais do projeto; já o período de desenvolvimento, ou momento rápido, é quando tem início a construção da forma do projeto. O término do projeto acontece de forma lenta, o que ocorre basicamente por dois motivos: o primeiro é pela dificuldade de junção de partes do projeto que precisam chegar juntos para sua finalização, e o segundo é pela resistência de membros das equipes a concluir o projeto. A analogia é a construção de uma casa. No início, as atividades de terraplanagem, aterro etc. demandam muito tempo sem que se vislumbre o surgimento do imóvel. Logo depois, a subida das paredes se faz rapidamente, e as mudanças são perceptíveis a cada momento. Finalmente, a passagem à fase de operações ou uso tem um término lento.

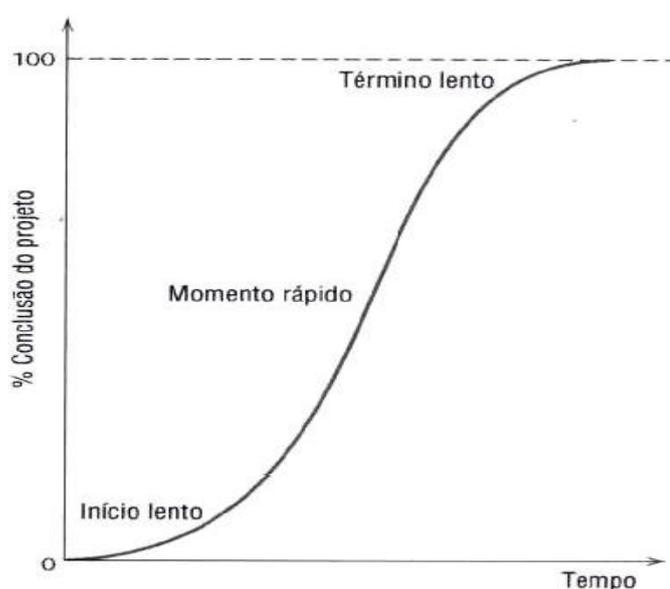


Figura 2. O ciclo de vida do projeto
Fonte: Meredith e Mantel, 2003

Andrade (2010) apresenta outra definição que sistematiza as principais características de projetos. Para ele, “projeto é um processo para produzir uma *nova situação*, satisfazendo as *especificações* estabelecidas, realizado por meio de um

conjunto de atividades interconectadas, executadas com *recursos* restritos, em um período de *tempo* estipulado” (grifos do autor). Como nova situação, pode-se compreender um novo produto/serviço ou mesmo a transformação do sistema produtos/serviços existentes.

Se são diversas as definições na literatura de gerenciamento de projetos, elas destacam tempo, custo, desempenho ou qualidade (especificação, escopo) e, ainda, sua dimensão coletiva, ou seja, a necessidade de coordenação entre diversas atividades necessárias para se chegar ao resultado previsto ou desejado. A relevância dessa dimensão coletiva contribuiu para o surgimento da área de conhecimento hoje denominada gerenciamento de projetos.

O PMI (2008) define gerenciamento de projeto como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com a finalidade de atender a seus requisitos. Fazem parte da gestão do projeto o acompanhamento e as adaptações necessárias no decorrer dos processos de planejamento, execução do projeto e manutenção do equilíbrio das restrições, como escopo, cronograma, risco, recursos, qualidade e orçamento. A questão da distinção entre projetos, programas e portfólios também é explicitada pelo PMI. O portfólio é um conjunto de projetos ou programas ajuntados para facilitar o gerenciamento de forma mais eficaz e com a finalidade de atingir objetivos estratégicos. Um programa pode ser definido como um grupo de projetos relacionados e gerenciados de forma coordenada, visando à obtenção de benefícios e controles. Dentro dessa linha, diferencia-se o gerenciamento de projeto do gerenciamento de operações. A operação é definida, pelo PMI, como uma função da organização que realiza a execução contínua de uma atividade que produz o mesmo produto ou serviço de forma repetida, exigindo um gerenciamento voltado para processos, enquanto os projetos exigem um gerenciamento do projeto e todas as características já descritas aqui.

Kerzner (2006) define gestão de projeto como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de modo a atingir os objetivos do projeto com êxito. Em relação à maturidade em gerenciamento de projeto, o autor apresenta cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas alcancem um nível de excelência. São eles: (1) linguagem comum, em que a organização reconhece a utilidade da metodologia de gestão de projeto para se atingir o sucesso em seus projetos; (2) estabelecimento de processos comuns para os projetos; (3) metodologia singular, quando a empresa reconhece a possibilidade de obter sinergia entre as diferentes

metodologias dentro de uma única, tendo como eixo o gerenciamento de projeto; (4) *Benchmarking*, um processo contínuo de comparação entre práticas de gerenciamento de projetos utilizadas entre a organização e seus concorrentes; (5) processo de melhoramento contínuo, utilizando as informações obtidas no nível 4, para a melhoria dos processos.

As definições, os conceitos e as abordagens sobre o projeto ,bem como as formas de gerenciamento, têm evoluído nas últimas décadas. Meredith e Mantel (2012) apresentam uma análise das transformações e evoluções do gerenciamento de projetos nas últimas décadas dentro das organizações contemporâneas e da sociedade pós-*virada do século XX*. Os autores destacam três forças que incentivaram o crescimento da disciplina de gerenciamento de projeto: (1) a expansão do conhecimento humano; (2) a demanda crescente por uma faixa ampla de bens e serviços complexos, sofisticados e sob medida; e (3) a evolução de mercados globais competitivos para a produção de bens e serviços. Essas três forças se unem para determinar o uso de equipes que resolvam problemas que normalmente seriam resolvidos individualmente.

Para Carvalho e Rabechini (2011), a evolução do gerenciamento de projeto ocorreu em duas ondas. A primeira surgiu entre os anos 1980 e 1990, com foco nas necessidades do projeto (escopo, prazos, custos, qualidade), no diagnóstico, no uso de técnicas e ferramentas e nos treinamentos. No período houve um crescimento exponencial do número de profissionais certificados, conforme apontam a Figura 3 e a publicação de guias de conhecimento, como o PMBOK (PMI, 2008), o APM Body of Knowledge, da Association for Project Management (APM, 2012), e o Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). A segunda onda teve início na virada do milênio, com foco na gestão de processos de mudanças organizacionais e a estruturação de planos de ação. Nesta, há uma forte integração das áreas de conhecimento com o investimento na formação dos gerentes de projeto, que, além de conhecimento técnico, precisam desenvolver competências gerenciais, com mais ênfase em articulação e negociação, entre outros. A partir da segunda onda, a tendência é a de alinhamento estratégico e de gerenciamento de portfólios. O foco deixa de ser o projeto e passar a ser uma carteira de projetos e programas que concorrem por recursos continuamente dentro das organizações.

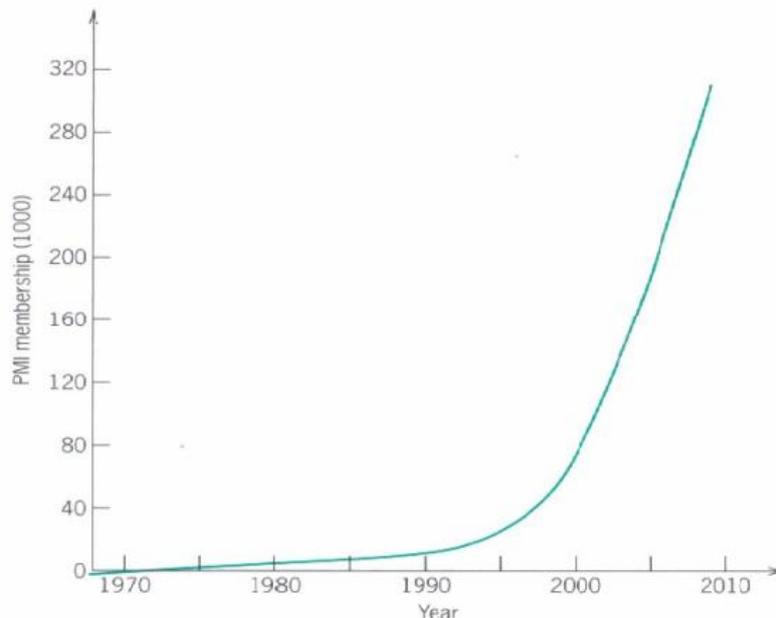


Figura 3. Evolução do número de membros do PMI
 Fonte: Meredith e Mantel, 2012

Como se pode ver nas Figura 4 e Figura 5, o PMBOK (PMI, 2008) estrutura a gestão de projeto em nove áreas de conhecimento: gestão do escopo, do custo, do tempo, da qualidade, de recursos humanos, da comunicação, de risco, de aquisições e de integração. Essas áreas são vistas de forma matricial por cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.



Figura 4. Áreas de conhecimento em gestão de projeto
 Fonte: Adaptado do PMBOK (PMI), 2008

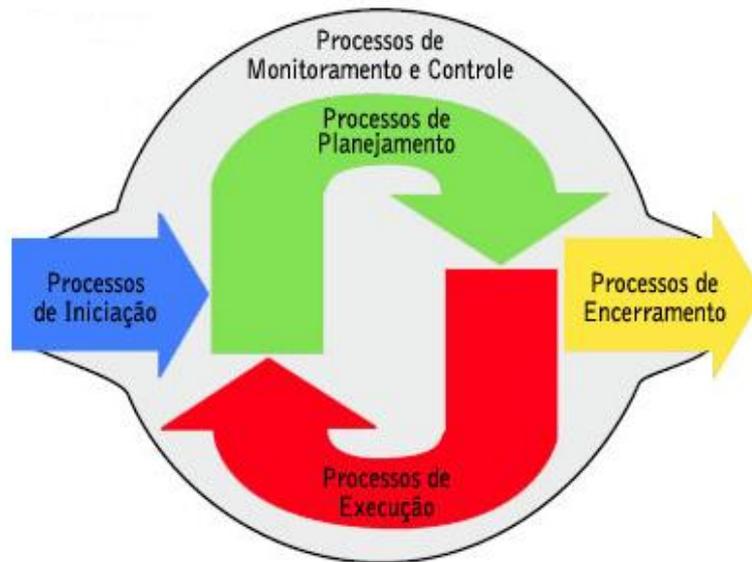


Figura 5. Grupo de processos em gerenciamento de projeto
 Fonte: Guia PMBOK (PMI),2008

De forma similar, Weiss e Wysocki(1992) estruturam o projeto em cinco fases: (1) definição, (2) planejamento, (3) organização, (4) controle e (5) encerramento, e 25 etapas que abrangem todo o seu ciclo de vida. Tais etapas estão apresentadas na Figura 6.

PLANEJAMENTO		IMPLEMENTAÇÃO		
I. DEFINIR	II. PLANEJAR	III. ORGANIZAR	IV. CONTROLAR	V.FECHAR
1. Estabelecer o problema	6. Identificar as atividades	11. Determinar as necessidades	16. Definir o estilo gerencial	21. Obter a aceitação do cliente
2. Identificar os objetivos	7. Estimar tempo e custo	12. Selecionar o gerente	17. Estabelecer as ferramentas de controle	22. Implantar resultados
3. Listar os objetivos	8. Seguenciar as atividades	13. Selecionar a equipe	18. Preparar os relatórios de acompanhamento	23. Documentar o projeto
4. Determinar os recursos preliminares	9. Identificar as atividades críticas	14. Organizar a equipe	19. Rever o cronograma	24. Emitir o relatório final
5. Identificar premissas de riscos	10. Elaborar a proposta	15. Atribuir pacotes de trabalho	20. Emitir ordens de mudança	25. Auditoria pós implantação

Figura 6. Gerenciamento de projetos em cinco fases
 Fonte: adaptado de Weiss e Wysocki, 1992

Para Meredith e Mantel (2012), a gestão de projetos pode ser apresentada em apenas três partes principais. A primeira descreve a seleção dos projetos, o papel do gerente de projeto e como os projetos são organizados e planejados. Ela se divide em: seleção do projeto; gerente do projeto, organização do projeto, planejamento do projeto, conflitos e negociação. Na segunda parte, o foco passa a ser a implementação do projeto, que se divide em: composição orçamentária, estimativas de custos, cronograma, alocação dos recursos, monitoramento e sistemas de informação e o controle do projeto.

Na terceira parte, os autores tratam do término do projeto descrevendo o processo de auditoria e relatórios de encerramento. Essa estruturação está apresentada na Figura 7.

Optou-se, neste trabalho por uma apresentação do gerenciamento de projetos em quatro etapas: iniciação, planejamento, execução e encerramento. Embora Meredith e Mantel (2012) apresentem o encerramento dentro da etapa de execução, com o objetivo de destacar essa etapa se relaciona às dificuldades da realização desse processo no caso estudado.

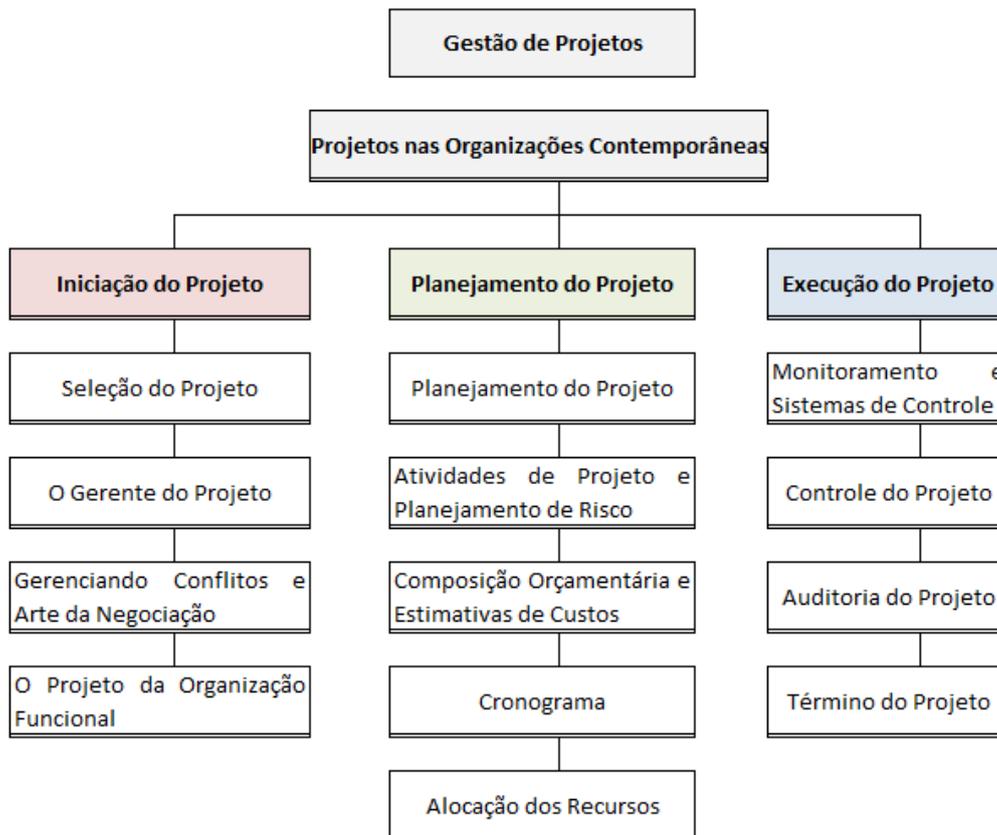


Figura 7. Estrutura de apresentação do livro de Meredith e Mantel,2012

Fonte: Meredith e Mantel, 2012

3.2.1 A iniciação do projeto: a seleção, o gerente e a organização do projeto

3.2.1.1 A seleção

A lógica apontada por Meredith e Mantel (2012) enfatiza que, para a seleção, é útil entender como uma ideia será avaliada antes de se decidir sobre o que de melhor a ideia apresenta. Assim, na primeira etapa de um processo de seleção, seriam discutidos os critérios de uso e escolha entre os modelos básicos de seleção de projetos, sejam eles numéricos ou não numéricos. A escolha de um projeto pode ser precedida pela utilização de um ou mais modelos para auxiliar os gestores ou gerentes-sênior nessas decisões, mesmo antes das discussões das propostas em relação ao conteúdo e à construção.

Os modelos numéricos para decisões de escolha de projeto utilizam, em sua grande maioria, indicadores como: período de retorno (*payback*); taxa média de retorno; fluxo de caixa; valor presente líquido descontado; taxa interna de retorno; índice de lucratividade; entre outras variações desses índices. Outros indicadores são usados como complemento ou para suprir deficiências ou desvantagens dos modelos baseados na lucratividade. Decisões de seleção de projeto podem ser tomadas sem uso de indicadores numéricos. Os autores mencionam os seguintes tipos de projeto cuja seleção não passou por avaliação numérica: (i) a vaca sagrada (projeto sugerido por funcionário-sênior ou poderoso de uma organização); (ii) necessidade operacional (por exemplo, a implantação de novo sistema de transmissão de alta resolução ou *high definition*— HD, determinado pela regulamentação do Estado); (iii) necessidade de competitividade (projetos de modernização tecnológica); (iv) extensão da linha de produtos (preenchimento de lacunas na linha de produtos ou serviços); (v) implantação de algum benefício para os funcionários (criação de creche ou refeitório).

A seleção e a avaliação de um projeto são realizadas com base num conjunto de documentos que podem ser denominados proposta de projeto. Independentemente de seu nível de formalidade, essa proposta deve conter: (1) abordagem técnica com a descrição do projeto e do problema que deverá ser focalizado ou compreendido, e exigências especiais do cliente; (2) um plano de implementação para o projeto especificando estimativas de tempo, custos e materiais, tudo listado e detalhado. Citam-se, como exemplos, as horas de trabalho, a estrutura das equipes, a quantificação do

material, a lista de equipamentos etc.; (3) o planejamento para apoio e administração logística; e (4) um relato de experiências anteriores.

3.2.1.2 O gerente de projeto

Para que o projeto tenha andamento após a seleção, é a vez de se decidir quem será o gerente. As primeiras atribuições do gerente de projeto são basicamente preparar um orçamento e um cronograma preliminar do projeto, além de verificar as instalações, a infraestrutura, a disponibilidade de suprimentos e os recursos humanos. Esses passos serão constantemente redefinidos à medida que o projeto ganha corpo. Nesse item, serão destacados o papel e o perfil do gerente de projeto, a diferença entre um gerente funcional e um gerente de projeto, e os processos que envolvem o gerenciamento das equipes.

O papel e o perfil do gerente de projeto são amplamente discutidos em sua literatura, apresentando abordagens bem diversas. Segundo Rabechini Jr. (2011), pode-se comparar um gerente de projeto a um técnico de futebol ou de basquete, a um maestro etc. Para ele, as competências do gerente de projeto, assim como a dos maestros, podem ser apresentadas através da decomposição de três conceitos de definição de projetos apresentados pelo PMI (2008). São eles: empenho, temporalidade e unicidade.

Rabechini Jr. (2011) enumera algumas atribuições e expectativas em relação ao gerente de projeto. Espera-se que ele trabalhe num ambiente marcado por restrições de tempo e limitações de recursos, e mostre ousadia para encontrar as melhores soluções, habilidade para negociar reconhecendo as limitações, capacidade para resolver conflitos, rigor no atendimento das metas e em relação às qualidades técnicas, e entendimento profundo dos projetos.

A lista de atribuições e qualidades que se esperam dos gerentes de projeto e estão descritas na literatura, segundo Dinsmore e Silveira Neto (2006), podem, no mínimo, ser classificadas como inalcançáveis. Espera-se que o gerente de projeto finalize seu trabalho dentro da programação e dos prazos predefinidos, utilizando recursos escassos e atingindo os padrões de qualidade estabelecidos, lidando com todas as partes interessadas e motivando sua equipe em momentos difíceis. Para ilustrar as expectativas em relação ao gerente de projeto, os autores apresentam uma relação de qualidades e habilidades pessoais e profissionais esperadas para um gerente de projeto

de uma indústria de construção. A lista elaborada por um executivo de uma grande empresa demonstra por que as expectativas por vezes se tornam irreais e inalcançáveis. São elas: (1) um magnífico planejador; (2) um administrador hábil; (3) um batalhador incansável; (3) um psicólogo sensível; (4) um engenheiro talentoso; (5) um construtor experiente; (6) um mestre em comunicações; (7) um otimista inabalável; e (8) um vendedor formidável e avarento.

No âmbito da literatura especializada, diversos autores— como Dinsmore e Silveira Neto (2006), Maximiano (1997), Verma (1995)— vêm estudando as competências individuais do gerente de projeto. De forma geral, elas podem ser agrupadas em três eixos conceituais, apresentados por Rabechini Jr. (2011):

- (1) a gestão —competências que dizem respeito ao relacionamento interpessoal, a capacidade de se relacionar e influenciar pessoas, boa comunicação, motivação, entendimento de conflitos e capacidade de resolvê-los;
- (2) o projeto —competências que se referem ao domínio dos processos gerenciais de: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, aquisições, risco, comunicação e integração. Ainda destacam a capacidade e as competências nas atividades relacionadas a todas as etapas do projeto: início, planejamento, execução, controle e encerramento.
- (3) o negócio— o gerente de projeto precisa conhecer, além do ambiente interno, o ambiente externo em que o projeto está inserido, incluindo, entre outros, uma análise do mercado, dos concorrentes e dos clientes, identificando fraquezas e oportunidades.

A seguir, a Figura 8 apresenta as habilidades de gerente de projeto apresentadas por Shtubet al. (1994):

Habilidade	Características
1. Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazê-las cumprir.
2. Administrador do tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
3. Negociador	Capacidade de negociar com várias entidades que participam do projeto.
4. Técnico	Capacidade de definir o objetivo e o escopo do projeto
5. Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informações.
6. Relação com o cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de se relacionar com clientes
7. Relações humanas	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
8. Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Figura 8. Habilidades do gerente de projeto

Fonte: Shtubet al., 1994

Na mesma direção, Meredith e Mantel (2012) apresentam algumas características que devem ser analisadas na seleção do gerente de projeto: (1) sólida experiência técnica; (2) credibilidade técnica e administrativa; (3) habilidade para negociar; (4) capacidade de comunicação e poder de convencimento. Tais características são fundamentais em todas as etapas do projeto, seja para formar uma equipe eficiente oriunda das áreas funcionais que precisam ser selecionadas e negociadas com os gerentes funcionais, para conseguir os recursos físicos e financeiros suficientes e adequados ao desenvolvimento do projeto, para motivar a equipe e, sobretudo, para mantê-la coesa durante o ciclo de vida do projeto. O gerente de projeto deve ter capacidade de lidar com o estresse e com conflitos inerentes às atividades do projeto, sejam eles oriundos das diferenças relativas aos indivíduos, sejam eles de ordem cultural, referentes às diferenças regionais, de nacionalidade, ou mesmo os conflitos relativos à cultura das organizações.

Meredith e Mantel (2012) fazem uma análise comparativa entre os papéis de gerente funcional e de gerente de projeto. O gerente funcional, normalmente, é um especialista na área que atua— marketing, engenharia ou finanças etc. Ele é orientado a conhecer cada detalhe de cada operação e está apto a analisar e dar soluções a problemas difíceis que lhe são encaminhados. Trata-se de um supervisor direto, técnico, que atua diretamente na solução do problema. Por outro lado, o gerente de projeto é

generalista e um elemento facilitador que tem como função supervisionar várias áreas funcionais, cada uma delas com seus especialistas. O talento de um gerente de projeto está em juntar diversas partes com a tarefa de torná-las um todo coerente

O gerente de projeto funcional tem como característica uma grande habilidade para fazer análises e uma abordagem analítica, enquanto o gerente de projeto tem uma abordagem mais sistêmica. A Figura 9 apresenta um exemplo de um organograma de uma organização funcional (departamento de marketing de uma companhia de seguros), e a Figura 10, uma organização de gerenciamento de projetos, em que são representadas as responsabilidades típicas de um gerente de projeto. As diferenças e as responsabilidades precisam estar bem-definidas para a manutenção de uma boa relação entre os gerentes funcionais e os gerentes de projeto. Este não deve permitir que o aqueles interfiram ou assumam o controle do projeto. E aqueles não devem permitir que estes assumam autoridade sobre decisões técnicas de responsabilidade das gerências funcionais.



Figura 9. Organização de gerenciamento funcional

Fonte: Meredith e Mantel, 2003



Figura 10. Organização de gerenciamento de projeto

Fonte: Meredith e Mantel, 2003

Em projetos maiores e mais complexos, além do gerente de projeto, são necessários diferentes profissionais para compor a equipe de gerenciamento de projetos. Essa equipe pode se composta por gente de diferentes especialidades. Para um hipotético projeto de engenharia, Meredith e Mantel (2012) apontam para a necessidade de, por exemplo, um engenheiro de projeto (encarregado do desenvolvimento do

produto, das especificações, dos desenhos, das estimativas de custo, do controle de qualidade, entre outros);um engenheiro de manufatura (encarregado do processo de produção do produto, incluindo a fabricação de moldes etc.);um gerente de campo (responsável pelos testes do produto/processo produtivo antes da entrega ao cliente);um administrador de contrato (encarregado de toda a documentação oficial do projeto);um *controller* do projeto (mantém o controle da contabilidade e dos orçamentos e custos do projeto); e gerentes de serviços de apoio (encarregados de atividades gerais de suporte, tais como: processamento de dados, transporte e outras funções).

Sobre o gerenciamento das equipes do projeto, o PMI (2008) considera quatro processos envolvidos no gerenciamento destes recursos humanos.

(1) Desenvolvimento do plano de recursos humanos, contendo os requisitos preliminares e as competências e habilidades necessárias aos membros da equipe do projeto, os requisitos necessários ao desenvolvimento das atividades e os fatores ambientais da empresa, como: cultura e estrutura organizacional, recursos existentes, políticas de administração de pessoal, condições do mercado e um plano de gerenciamento do pessoal.

(2) Mobilização da equipe do projeto, em que se dão o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e a obtenção dos recursos humanos necessários à conclusão das designações do projeto.

(3) Desenvolvimento das equipes do projeto, que é processo caracterizado pelo desenvolvimento das competências individuais e pela interação das equipes com o ambiente, pela identificação e pelos planos de treinamentos adicionais, pela criação, pelos planos de recompensas, *feedbacks*, entre outros.

(4) Gerenciamento das equipes do projeto, que é um processo que contempla o desempenho de membros das equipes e *feedbacks*, a resolução de questões gerenciais envolvendo mudanças em geral, visando aperfeiçoar o desempenho das equipes do projeto.

Para Meredith e Mantel (2012), as tarefas do gerente de projeto de cumprir prazos e se adequar aos custos sem comprometer a qualidade não são apenas tarefas técnicas, mas uma tarefa técnica com uma dimensão humana, uma vez que os profissionais envolvidos em um projeto tendem a ser perfeccionistas e, por vezes, a continuar num processo de melhoria de seu trabalho, impactando em mudanças que consomem o

tempo dedicado ou previsto para tais tarefas. Assim, os autores apontam para a importância do uso de gestão participativa na administração do fator humano e no cumprimento dos objetivos do projeto. Citam-se como exemplos os programas Gerenciamento por Objetivos (GPO, do inglês, Management by Objectives— MBO), Envolvimento do Empregado (IE, do inglês, Employee Evolvment), Gerenciamento de Qualidade Total (do inglês, Total Quality Management— TQM), Equipes de Melhoria Contínua (do inglês, Continuous Improvement Teams— CIT).

Os autores apresentam algumas vantagens em relação à adoção desses métodos, tais como: (1) estimular as equipes a descobrir melhores maneiras de desenvolver suas tarefas; (2) permitir que, dado o objetivo, a equipe desenhe seus métodos para resolvê-lo; (3) conscientizar os membros das equipes de que eles são responsáveis e responsabilizados pelos alcances das perspectivas e expectativas do projeto; (4) aumentar a probabilidade de que a interação da equipe encontre soluções sinérgicas para problemas; (5) fazer com que membros da equipe recebam comentários sobre o desempenho; e, por fim, (6) fornecer ao gerente de projeto uma importante ferramenta de avaliação da equipe.

O gerente de projeto é responsável não só pelo projeto, mas por tudo que o envolve, incluindo a organização principal e seus clientes. Ele tem consciência de que precisa deixar a direção da empresa sempre bem-informada e impedir que o gerenciamento-sênior tenha surpresas.

3.2.1.3 A organização

Normalmente, as diferentes formas organizacionais usadas em projetos são: (1) o projeto como uma divisão funcional de uma estrutura organizacional; (2) a organização por projeto puro, em que o projeto é separado do restante do sistema principal da organização, tornando-se uma unidade independente, com seu próprio pessoal técnico e administrativo, e se reportando à organização principal através de relatórios; (3) a organização do tipo matriz, que se trata de uma combinação das organizações do tipo funcional e do projeto puro, buscando tirar vantagens dos dois modelos e reduzir as desvantagens apresentadas por ambos; (4) os sistemas organizacionais mistos em que organizações funcionais puras e de projetos puros coexistem numa empresa (Meredith e Mantel, 2012).

Como parte de uma organização funcional, as principais vantagens apontadas por Carvalho e Rabechini Jr. (2011) seriam a flexibilidade no uso de recursos humanos, a possibilidade de se contar com especialistas em cada função, a possibilidade de os especialistas atuarem em diferentes projetos e compartilharem os conhecimentos adquiridos, os canais de comunicação bem conhecidos em cada divisão e as facilidades de controle, entre outros. As desvantagens principais estariam relacionadas à falta de foco no cliente, ao fato de não haver responsável pelo projeto em sua totalidade e de a resposta às necessidades dos clientes ser lenta. Essa estrutura tradicional de gerenciamento vem sofrendo transformações em função do contexto atual de mudanças aceleradas, demandas de diferentes *stakeholders*, e das transformações tecnológicas mais frequentes (Carvalho e Rabechini Jr., 2011).

A estrutura por projetos passou a ser mais adequada com a concorrência baseada na diversificação de produtos. Segundo Kerzner (2006), a principal vantagem dessa forma de organização é o fato de o gerente de projeto manter controle sobre o projeto como um todo. Outras vantagens apontadas na literatura são: comunicação facilitada em relação à estrutura funcional, velocidade na tomada de decisões e possibilidade de se manter o conhecimento sem necessidade de compartilhar os principais técnicos envolvidos no projeto, maior interface com a alta gerência, entre outros. As desvantagens estariam relacionadas à duplicação de esforços quando a organização mantém vários projetos, à possibilidade de custos mais elevados, à incerteza sobre o que ocorrerá aos membros dos projetos quando este terminar e à possibilidade de distorção entre o relacionamento das equipes de projeto e o restante da organização (Kerzner, 2006; Carvalho e Rabechini Jr., 2011; Meredith e Mantel, 2012).

Na organização matricial, ocorre uma combinação das duas estruturas anteriores, numa tentativa de reunir seus aspectos positivos. Nela, o projeto é a ênfase da organização. Além de haver responsável pelo projeto como um todo, que é o gerente de projeto, as respostas às necessidades do cliente tendem a ser mais rápidas, os recursos funcionais podem ser compartilhados, e os custos, minimizados. Uma de suas desvantagens estaria relacionada à possível competição entre projetos ou gerentes de projeto, no que concerne aos recursos técnicos disponíveis na empresa. O PMBOK (PMI, 2008) subdivide a estrutura organizacional matricial em três tipos: matriz fraca; matriz balanceada e matriz forte. Para cada um dos tipos, são apresentadas características relacionadas à estrutura organizacional ao projeto, conforme a Figura 11.

Estrutura organizacional	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Características do projeto					
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta ou quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta ou quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 11. Influências organizacionais nos projetos

Fonte: PMBOK (PMI),2008

As diferentes formas de se organizar projetos podem coexistir em uma organização. Não se pode dizer que uma forma de se estruturar um projeto é melhor do que outra. A definição da estrutura é função do tipo de projeto e do contexto da organização. Meredith e Mantel (2012) apresentam um procedimento para se decidir por um tipo de estrutura. Nele, enfatizam-se as características do projeto (resultados pretendidos, tarefas-chave, entre outros) e da empresa, para posterior avaliação dos prós e contras de cada estrutura.

Para eles todo projeto deveria ter um escritório de projeto, mesmo se compartilhado com outro projeto e mesmo para pequenos projetos. Ele pode ser chamado de “sala de operações de guerra” e serve como centro de controle, onde se realizam conferências, se acompanham resultados e para onde convergem informações relevantes para a resolução dos problemas inerentes ao desenvolvimento dos projetos. Os escritórios de projeto fornecem ao gerente de projeto o suporte para o desempenho de suas atividades de gestão, como as atualizações de cronograma e orçamentos, assim como as avaliações de riscos (Meredith e Mantel, 2012).

O escritório de projeto (Project Management Office — PMO) é definido pelo PMBOK (PMI, 2008) como um corpo ou entidade organizacional em que são atribuídas diversas atividades relacionadas ao gerenciamento ou à coordenação do projeto. De acordo com Bernstein (2000) e Kendall e Rollins (2003), os escritórios de projetos podem ser definidos como uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos e são responsáveis por fazer a ligação entre os gerentes de projetos e

alta direção da empresa, o que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina através deste sistema de *feedback*. Ainda sobre os escritórios de projeto, segundo Kerzner (2006), Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2006), Aubry, Hobbs e Thuillier (2008), existe uma grande diversidade de modelos que um escritório de projetos pode assumir e a escolha do modelo e as funções dentro das organizações dependerá do estágio de maturidade da disciplina na empresa e da estrutura organizacional que se pretende para esse escritório. Ele pode funcionar como uma estrutura de suporte ou até participar das definições estratégicas da empresa.

Kerzner (2006) apresenta três tipos básicos de escritórios de projeto utilizados nas organizações. São eles: (i) escritórios de projetos funcionais (usado em divisões funcionais das organizações, capazes de gerenciar recursos críticos); (ii) escritório de projetos de grupos de clientes (o objetivo é melhorar a interação com determinados clientes, podendo existir mais de um escritório do tipo na empresa); e (iii) escritório de projetos corporativos (concentra-se em projetos e questões estratégicas e corporativas).

Os escritórios de projeto vêm ganhando popularidade nos últimos anos, o que enfatiza a importância que certas organizações têm atribuído a seus projetos e à sua abordagem de gerenciamento. Para Kerzner (2006), o escritório de projeto existe para dar suporte ao gerente de projeto e tem, normalmente, as seguintes atribuições: ponto focal de informação para os controles internos e para os clientes, controle do tempo, do custo e de desempenho, de forma a adequar os projetos a seus requisitos e assegurar a documentação contratual necessária, entre outros. Os escritórios de projeto permitem o avanço da organização no conhecimento relativo ao gerenciamento de projetos e a transferência de conhecimentos e saberes entre diferentes projetos. Por meio dos escritórios de projetos, constroem-se orientações e mesmo padronizações para suporte às equipes de projeto, no que diz respeito a: estimativas de tempo, planejamento, cronogramas, controles, relatórios de acompanhamento de projetos, arquivamentos de informações, *benchmarking* e técnicas de avaliação de riscos.

Para Kerzner (2006), o escritório de projeto tornou-se lugar-comum na hierarquia de corporações. Apesar de pouca mudança em suas atribuições desde a década de 1990, atualmente ele tem ganhado uma nova missão: está a serviço das empresas, em particular, no que se refere a atividades de planejamento estratégico, e não mais se concentrando exclusivamente em projetos ou clientes específicos. Os escritórios de projeto têm se dedicando a identificar e conduzir mudanças em toda a organização. Promovem decisões baseadas em fatos e colaboração entre diferentes níveis

hierárquicos: nas equipes de projetos, no apoio aos gerentes de projeto e nas comunicações com a alta gestão. Os escritórios de projetos estão se transformando em local onde se mantém a propriedade intelectual da empresa em gerenciamento de projetos. Em diversos exemplos apresentados por Kerzner (2006), destacam-se os papéis do escritório de projeto na avaliação e na seleção de projetos (início do projeto), na priorização durante a definição do escopo e do planejamento, e no controle dos resultados. A seguir, a Figura 12 representa essas funções.

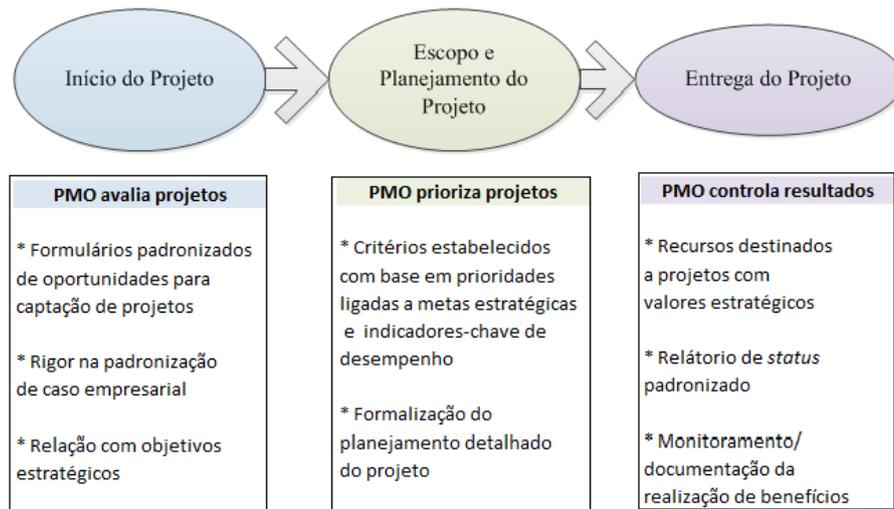


Figura 12. O escritório de projeto e o ciclo de vida do projeto
Fonte: adaptado de Kerzner, 2006

3.2.2 Planejamento: escopo, custos e tempo

O Planejamento do projeto pode ser visto como um mapa em que se estabelece um conjunto de informações detalhadas o bastante para fornecer à equipe a direção do que realmente precisa ser feito, quando e com que recursos. É fundamental que, no início do projeto, seus objetivos sejam alinhados com a missão da empresa e que se tenha um início claro com a participação da gerência superior e reuniões de apresentação do projeto com pautas bem-definidas.

Segundo Meredith e Mantel (2012), o plano do projeto deve conter os seguintes elementos:

- Visão geral — aqui, de forma resumida, são apresentados os objetivos e o escopo do projeto, relacionando os objetivos do projeto aos da empresa.
- Objetivos— nesta parte, o projeto é apresentado de forma mais detalhada do que na visão geral, descendo ao detalhamento dos objetivos esperados em relação a lucratividade, competitividade, metas técnicas, entre outros.

- (c) Abordagem geral — neste módulo, são tratadas as questões de ordem gerencial e técnica, o uso de tecnologias disponíveis, chamando atenção para possíveis desvios dos procedimentos que fogem da rotina estabelecida pela empresa.
- (d) Aspectos contratuais— neste item, detalham-se todos os aspectos legais do projeto, como as necessidades de registros de propriedades a contratação de subempreiteiros e outros acordos específicos.
- (e) Cronograma—trata-se de uma exposição do projeto no tempo, contendo todas as tarefas e eventos e o tempo necessário para a realização de cada uma. Deverá assinado por todos responsáveis de áreas ou departamentos responsáveis.
- (f) Recursos— neste item, descrevem-se todos os recursos necessários ao desenvolvimento do projeto, um orçamento que contenha as necessidades relativas aos requisitos de capital e das despesas, traçando o detalhamento desses custos por tarefa. Além dos custos rotineiros, devem constar necessidades de aquisição de máquinas especiais, construções de laboratórios, uso de materiais especiais e uma descrição das formas de monitoramento.
- (g) Pessoal — nesta parte, relaciona-se a necessidade de pessoal a todos os requisitos necessários aos futuros integrantes da equipe, tais como: habilidade esperada, habilidades especiais, restrições de ordem legal, autorizações de segurança, confidencialidade. As necessidades de pessoal devem ser, também, apresentadas dentro do cronograma do projeto, de modo que se saiba quando cada um entrará no projeto. Essas informações são relevantes no cruzamento entre cronograma e orçamento.
- (h) Métodos de avaliação — essa seção deve conter uma descrição dos procedimentos usados no monitoramento, na coleta, no armazenamento e na avaliação do projeto de forma global.
- (i) Problemas potenciais —dedica-se a tentar prever possíveis problemas no decorrer do projeto, tais como: falha de subempreiteiros, mau tempo, sequência de atividades críticas, prazos apertados, limitações de recursos. Segundo Meredith e Mantel (2012), é uma seção pouco trabalhada por boa parte dos gerentes de projeto, que acreditam que crises são imprevisíveis.

3.2.2.1 O escopo

O escopo do projeto é aquilo que precisa ser realizado em seu âmbito, contendo características e especificações. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011), por ser um dos conceitos com mais variações em relação às áreas de conhecimento relacionadas ao gerenciamento do projeto, o escopo do projeto tem recebido atenção especial da disciplina de gerenciamento de projeto.

O PMBOK (PMI, 2008) apresenta cinco grupos de processos envolvidos no gerenciamento do escopo. São eles: (1) coleta de requisitos — definição e documentação de todas as partes interessadas e envolvidas no projeto; (2) definição do escopo — termo de abertura do projeto, contendo descrição detalhada do escopo do projeto, características do produto e requisitos para aprovação, que servirá de base para decisões futuras; (3) criação da estrutura analítica do projeto (EAP), contendo a decomposição e a subdivisão das entregas do projeto; (4) verificação do escopo, que é o processo de formalização das entregas do projeto; e (5) controle do escopo, que é o processo de monitoração do progresso do escopo do projeto e gerenciamento das alterações de escopo. Tudo isso está representado na Figura 13.

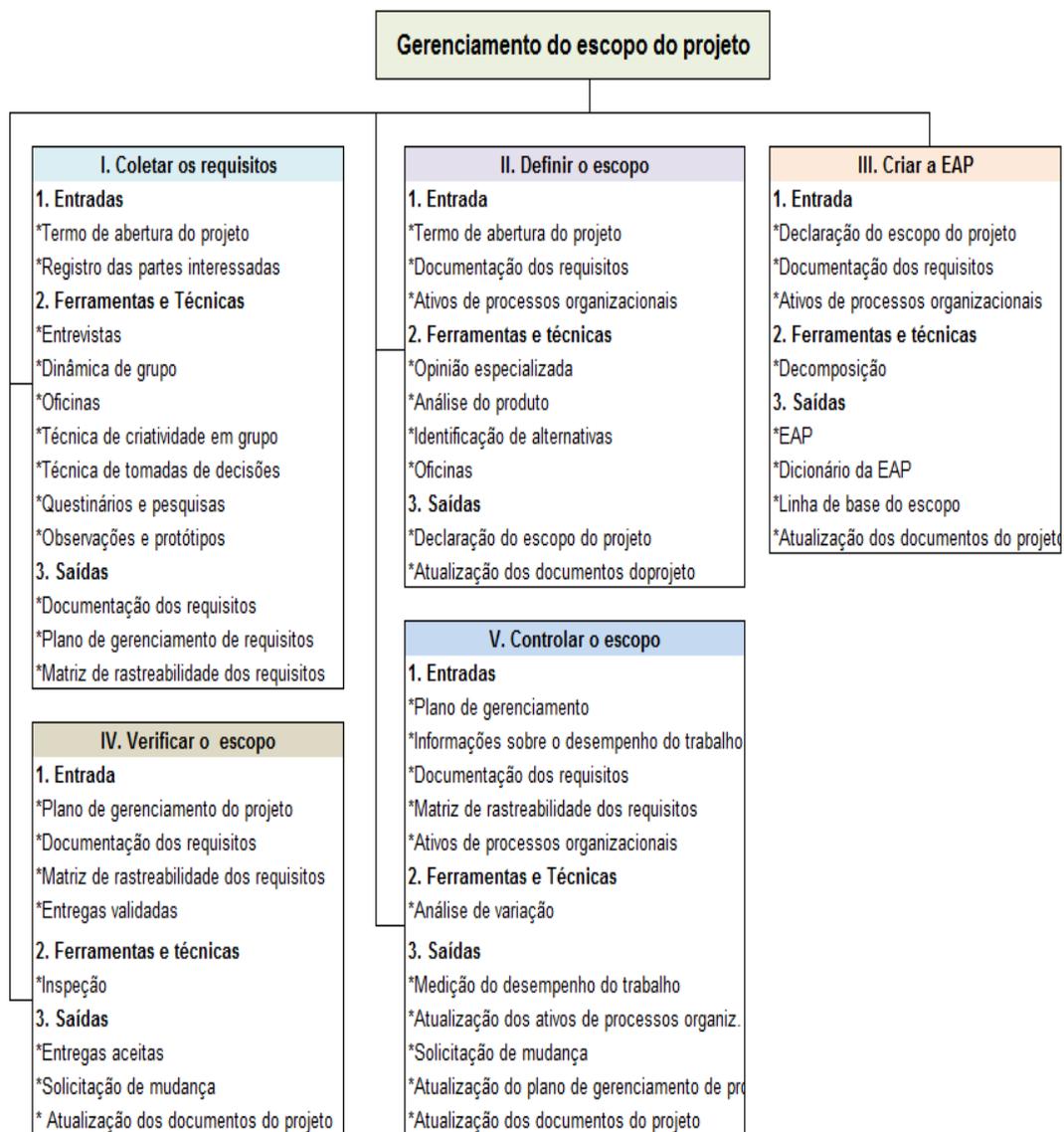


Figura 13. Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

Fonte: PMBOK (PMI), 2008

Segundo Meredith e Mantel (2012), profissionais de projeto tendem a ser perfeccionistas e, em alguns casos, querem continuar a melhorar o projeto ou o produto sob sua responsabilidade, o que gera mudanças com impactos no tempo. Mudanças de escopo, e atrasos que delas decorrem, são mais frequentes do que poderiam.

O gráfico apresentado na Figura 14 apresenta a relação estabelecida por Midler (1995) entre a capacidade de ação sobre o projeto e o nível de conhecimento sobre o mesmo. No início do projeto, tudo é possível: modificações são facilmente implementadas, mas pouco se conhece sobre o projeto. No fim, quando o conhecimento sobre o projeto é grande, já não se pode mudar mais nada, ou as mudanças terão forte impacto nos custos ou nos prazos.

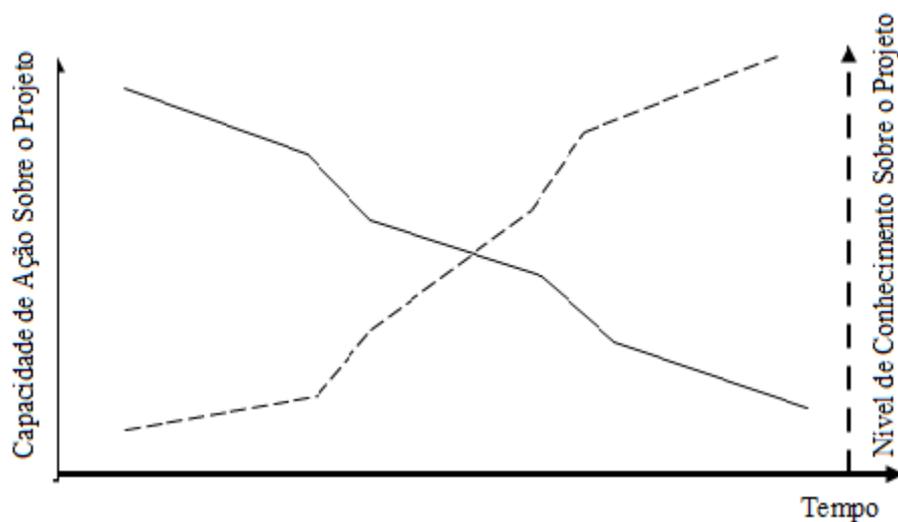


Figura 14. A dinâmica da atividade de projeto

Fonte: Midler, 1995

Para se reduzir o impacto das mudanças, geralmente se implantam sistemas de controle de mudança. O objetivo é conhecer os processos pelos quais as mudanças são introduzidas e alcançadas. Meredith e Mantel (2012) apontam os seguintes propósitos para os sistemas de controle de mudanças formal: (1) rever as mudanças de conteúdo e procedimentos que foram requisitadas; (2) analisar os impactos em relação ao desempenho, aos custos e ao plano de projeto; (3) avaliar os benefícios e os custos das mudanças solicitadas; (4) concordar ou rejeitar as mudanças requeridas; (5) comunicar as mudanças a todas as partes envolvidas; (6) assegurar que as mudanças realmente sejam implementadas; e (7) elaborar relatórios mensais em que se resumam todas as alterações feitas até a data e quais foram os impactos sobre o projeto.

Sobre a imprevisibilidade e as incertezas inerentes à atividade de gestão de projetos, Soderholm (2008) enfatiza que os eventos inesperados e os impactos ambientais normalmente não são incluídos na gestão das melhores práticas e modelos de projeto. Em sua pesquisa, ele explora o assunto e realça como tais eventos são tratados em projetos, abordando quatro perspectivas do ponto de vista dos gestores e da forma como eles lidam com esses eventos: (1) propondo ações inovadoras, usando formas criativas na solução de problemas inesperados, as quais acarretam reaberturas, revisões e ajustes finos do projeto e apontam para a necessidade de redistribuição dos recursos dos projetos e outros ajustes necessários, (2) a aplicação de estratégias de deslocamento, isolando os problemas decorrentes das revisões de parte do projeto a fim de minimizar as consequências que afetariam as outras partes, mantendo-o em curso; (3)

a criação de horários de reuniões intensivas, para acompanhar de perto problemas em sequência e assegurar o fluxo de informações de forma contínua; e (4) a negociação das condições do projetos, habilidade para manter negociações com os departamentos funcionais, diretorias, clientes e demais partes interessadas

Geraldini et al.(2010), em pesquisa realizada com gestores de projetos, identificam três pilares que podem auxiliar os gerentes de projetos na tomada de decisão eficaz sobre eventos inesperados, quais sejam: (1) estrutura ágil no nível organizacional; (2) bom relacionamento interpessoal da equipe; e (3) pessoas competentes no nível individual.

Meredith e Mantel (2012) ressaltam que esse planejamento formal e detalhado só é necessário para projetos relativamente grandes e que não possam ser classificados de rotineiros pela organização, pois o tempo, o esforço e o custo desse processo de planejamento não justificariam sua elaboração, embora raramente se encontrem dois projetos idênticos.

3.2.2.2 Os custos

A composição orçamentária é um plano detalhado da alocação dos recursos oriundos de diversas partes da organização e essencial para a captação dos recursos necessários para possibilitar a realização do projeto. O orçamento também é fundamental como mecanismo de controle para que se possa comparar o que foi planejado com o que está sendo efetivamente realizado. Ele desempenha um papel de grande importância no processo de gerenciamento do projeto de forma global e deve estar atrelado ao cronograma, de modo que o gerente de projeto possa identificar os gastos que vêm sendo efetuados antes da finalização de cada etapa.

A elaboração do orçamento pode ser feita de cima para baixo, ou seja, baseada na experiência de gerentes de alto e médio escalão e dados de atividades ou projetos semelhantes. Normalmente essa estratégia é utilizada na definição do montante total. Após essa definição, o orçamento é repassado às gerências mais baixas, que darão sequência ao detalhamento das tarefas específicas até chegar ao nível mais baixo. A outra opção é a realização do orçamento de baixo para cima. Neste método os cronogramas e orçamentos individuais são construídos em sintonia com a estrutura analítica do projeto, havendo grande interação e envolvimento dos profissionais do projeto na realização das atividades em cada etapa. Esse modelo assegura maior

precisão e envolvimento de todas as equipes. Há, também, a possibilidade de uso de uma forma mista, que combine os métodos.

É sabido que, por mais que estejam envolvidos profissionais experientes, a única certeza na estimativa de custos é que ela não acontecerá exatamente como o previsto. Basicamente, há duas maneiras de se proteger dessas imprevisibilidades: uma é a utilização da chamada verba de contingência, estimando um percentual, que pode variar de 5% a 10%, para eventualidades em relação ao total do projeto; ou o método que estabelece três tipos de estimativas: pessimista, provável e mais provável. Quando se trata de projetos similares a outros já desenvolvidos pela empresa, essas estimativas se tornam mais simples. Por outro lado, quando se trata de projetos nos quais a empresa tem pouca experiência, as estimativas podem se tornar bastante complexas.

Para o PMI (2008), os processos envolvidos no gerenciamento de custos do projeto são:

- (1) Estimativa de custos. Envolve o desenvolvimento de uma estimativa de custos de todos os recursos monetários necessários à completude das atividades do projeto.
- (2) Determinação de orçamento. É o processo de ajuntamento das estimativas de custos das atividades individuais e/ou pacotes de trabalho. A soma estabelece a linha base (*baseline*) autorizada para fins de orçamento;
- (3) Controle dos custos. É o monitoramento da evolução do projeto, em que se observam o andamento do orçamento e as atualizações e os ajustes feitos na linha base dos custos.

3.2.2.3 O tempo

O cronograma do projeto é o plano de ação alocado no tempo e servirá como base para a programação operacional e o controle as atividades do projeto. Juntamente com o planejamento e o orçamento, é a principal ferramenta de gerenciamento do projeto. Os cronogramas têm como base o plano de ação Work Breakdown Structure (WBS), ou estrutura de divisão do trabalho. As técnicas de programação mais comumente utilizadas na gestão de projetos são o Programa Evaluation and Review Technique (PERT), ou Técnica de Revisão e Avaliação de Programas, e o Critical Path Method (CPM), ou Método do Caminho Crítico. Essas redes têm a finalidade de estruturar o relacionamento das atividades do projeto e classificar graficamente seus

eventos, inter-relacionando as tarefas dentro do projeto e, desse modo, facilitando identificar aquelas que precedem ou sucedem outras tarefas.

O uso da rede de relacionamentos pode se tornar uma poderosa ferramenta para o planejamento e o controle de um projeto. Meredith e Mantel (2012) destacam alguns benefícios de seu uso, tais como: (1) ilustrar interdependência de todas as tarefas; (2) identificar o momento em que determinada pessoa precisa estar disponível para a realização de uma tarefa específica; (3) assegurar níveis satisfatórios de comunicação entre os departamentos e equipes; (4) estabelecer datas; (5) identificar atividades críticas e aquelas que podem ser adiadas; (6) apontar o momento em que as tarefas precisam ser iniciadas; (7) ilustrar tarefas que precisam ser coordenadas para evitar conflitos decorrentes de tempo e de pessoas; (8) identificar tarefas que podem ser desenvolvidas simultaneamente; (9) mostrar claramente os níveis de interdependência, buscando minimizar os conflitos interpessoais e até demonstrar uma estimativa provável de conclusão do projeto. O processo de elaboração do cronograma é ilustrado pela Figura 15.

O PMI (2008) define os processos envolvidos no gerenciamento do tempo do projeto, quais sejam:

- (1) Definir as atividades. Identificação das atividades específicas e necessárias à produção do produto ou serviço e ao objetivo do projeto, assim como as diferentes entregas identificadas no WBS.
- (2) Sequenciar as atividades. Processo de identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades.
- (3) Estimar os recursos das atividades. Processo de estimar os tipos de materiais, quantidades, pessoas, equipamentos e suprimentos necessários à realização de cada atividade.
- (4) Estimar a duração das atividades. Processo que envolve a previsão do período de trabalho necessário à implantação ou à completude de cada atividade especificada.
- (5) Desenvolver o cronograma. Análise das sequências de atividades, com as respectivas durações, os recursos necessários e as restrições do cronograma.
- (6) Controlar o cronograma. Processo de controle das mudanças do cronograma para atualização do progresso e gerenciamento de suas alterações.

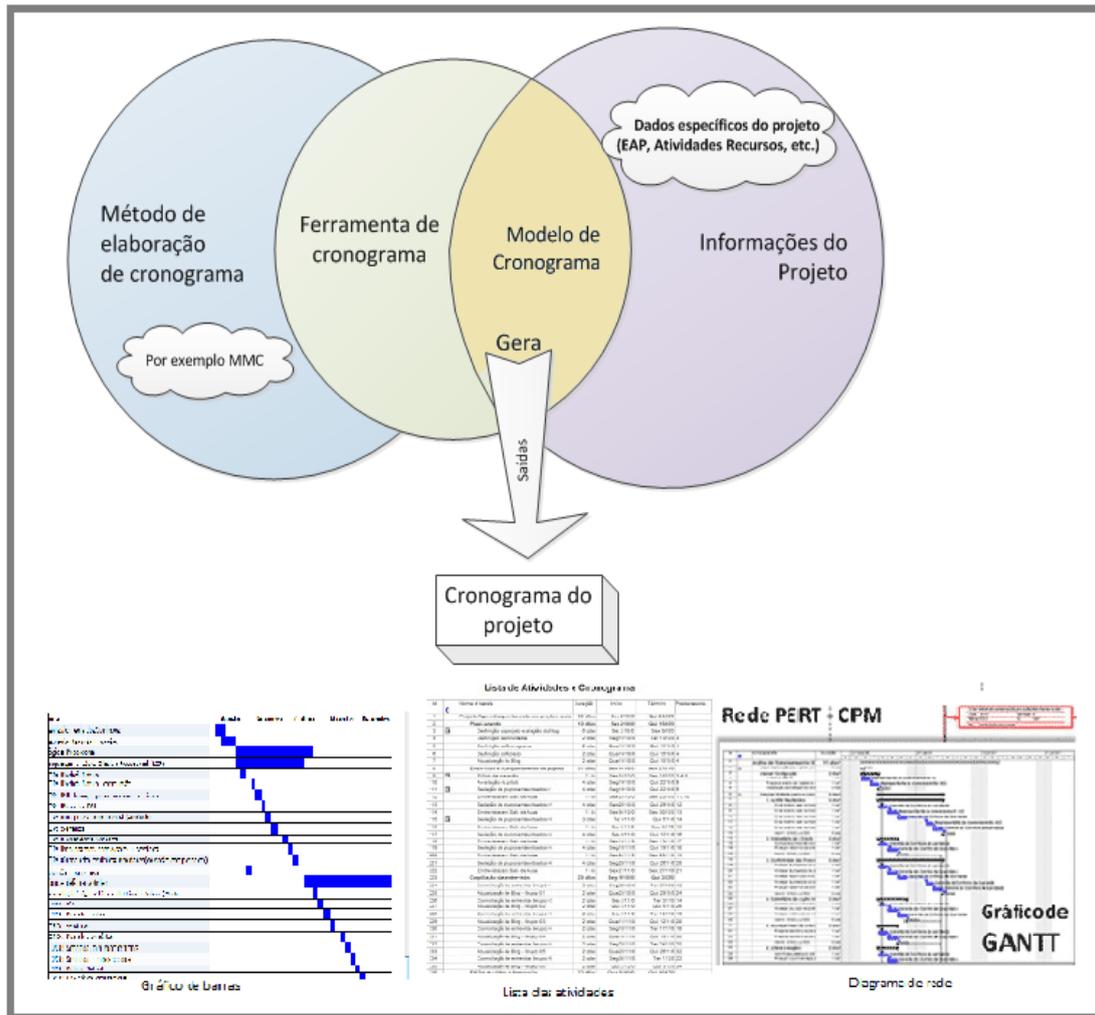


Figura 15. Resumo do desenvolvimento do cronograma do projeto
 Fonte: Adaptado do PMI, 2008.

3.2.3 Execução: os conflitos, o monitoramento e os sistemas de informação

Os conflitos em projeto normalmente surgem em consequência da falta de entendimento em relação a objetivos, decorrentes de divergências de pontos de vista, o que é algo comum e esperado. Projetos podem ser considerados “lócus privilegiados” de conflitos, que, em geral, são solucionados somente quando todas as partes envolvidas ficam satisfeitas. As empresas usam um conjunto de regras, regulamentos e contratos para resolver ou minimizar disputas entre indivíduos ou grupos que mantêm algum tipo de interação com seus projetos, tais como: sindicatos, fornecedores, clientes. No entanto, nenhum tipo de acordo ou detalhamento pode prever a infinidade de conflitos ou diferenças que podem surgir no decorrer do projeto. Meredith e Mantel (2012) apresentam técnicas de negociação com o objetivo de reduzir ou resolver conflitos

típicos, focalizando nos papéis assumidos e na utilização das negociações do gerenciamento de projetos.

O gerente do projeto deve ter como objetivo primeiro nas negociações buscar uma solução em que nenhuma das partes envolvidas saia prejudicada. Destacam-se duas situações nas quais o gerente de projeto precisa pôr em prática todas as suas habilidades de negociação. A primeira é gerenciar mudanças que acontecem em função das prioridades do decorrer do projeto, e a segunda é gerenciar e priorizar as informações das unidades funcionais que serão consideradas na criação e no desenvolvimento dos objetivos do projeto. Meredith e Mantel (2012) destacam a importância das parcerias com outras empresas na redução dos riscos políticos (quando se trata de multinacionais), na diversificação dos riscos técnicos, na redução da duração do projeto e na quantidade dos conflitos entre a empresa e os fornecedores. A formalização de um acordo entre o gerente de projeto, o gerente sênior e os gerentes funcionais contendo um acordo detalhado das obrigações relativas ao projeto — em que estes se comprometem com as especificações, o prazo e o orçamento — também pode contribuir para a redução dos conflitos.

Meredith e Mantel (2012) resumem os principais conflitos em projetos três categorias: os relacionados aos objetivos, os relativos a problemas de autoridade e os de natureza interpessoal, conforme ilustra a Figura 16. A intensidade e o foco desses conflitos variam de acordo com as diferentes etapas do projeto.

Partes envolvidas	Categorias de Conflito		
	Objetivos	Autoridade	Interpessoal
Equipes de projeto	Cronogramas/ Prioridades	Técnica	Personalidade
Cliente	Cronogramas/ Prioridades	Técnica	
Gerência sênior e funcional	Cronogramas/ Prioridades	Técnica	Personalidade
	Custo de mão de obra	Administrativa	

Figura 16. Conflitos de projetos por categoria e partes envolvidas

Fonte: Adaptado de Meredith e Mantel, 2012

Durante o processo de concepção de um projeto, no início do seu ciclo de vida, os conflitos ocorrem no momento da ambientação do projeto numa estrutura matricial. Nesse momento, as decisões sobre as formas de condução do projeto ainda não foram tomadas. Essas incertezas e indefinições se tornam um terreno fértil para a proliferação dos conflitos. Meredith e Mantel (2012) apontam algumas ações que deverão ser

tomadas para que as barreiras sejam ultrapassadas e possibilitem a transição. Para que isso ocorra, é necessário que sejam resolvidas as seguintes pendências: (1) definição dos objetivos técnicos; (2) definição dos recursos destinados aos projetos pela gerência sênior e pelos gerentes funcionais; (3) o estabelecimento e a divulgação das prioridades do projeto em relação às prioridades da empresa; (4) a definição da estrutura organizacional do projeto e a criação de um diagrama linear de responsabilidades, ou equivalente, compreensível. O gerente de projeto deve enfrentar todos os conflitos nesse estágio, uma vez que evitá-los nesta etapa pode tornar a seguinte um desastre. Durante o desenvolvimento do projeto, os conflitos referentes a cronogramas, prioridades e procedimentos administrativos são uma extensão dos conflitos da fase anterior do projeto ou da fase conceitual anterior que antecede ao planejamento e às especificações.

Ao fim da etapa inicial de um projeto, as respostas às seguintes perguntas precisam ser facilmente respondidas: quais as áreas funcionais envolvidas no projeto? Qual o grau de envolvimento de cada uma delas? Como serão resolvidos os conflitos entre os projetos no tocante ao uso de instalações e recursos entre os projetos e entre as áreas funcionais? Quem tem autoridade para tomar decisões a respeito de problemas de ordem pessoal, técnica, de cronograma e de custos? E, sobretudo, como serão divulgadas as mudanças de prioridade dentro da organização principal? Os conflitos mais comuns são entre os gerentes de projetos e os gerentes das áreas funcionais. Nas estruturas organizacionais do tipo matricial, em que a matriz é forte, o gerente deve buscar um compromisso das pessoas oriundas do departamento funcional. Nos casos em que a matriz é fraca, o gerente de projeto deve formalizar um compromisso de trabalho entre essas áreas. Meredith e Mantel (2003) orientam que, em ambos os casos, o gerente de projeto deve obter esse compromisso.

O cronograma é considerado a principal fonte de conflitos na fase de programação do ciclo de vida do projeto embora, em teoria, os planos tenham sido aprovados pelas equipes envolvidas e o trabalho já tenha sido iniciado. Um atraso ou dificuldade no cumprimento de uma atividade pode acarretar um atraso em outras atividades subsequentes e comprometer todo o cronograma. O papel do GP é, então, tentar recuperar o tempo perdido. Para recuperar este tempo e manter o cronograma é necessário, recursos adicionais, gerenciamento de trocas que pode esbarrar em questões contratuais e ou afetar as questões de ordem técnica (Meredith e Mantel, 2012).

Na fase de conclusão do projeto, o cronograma continua sendo a principal fonte de conflitos. Todo e qualquer atraso nas fases anteriores será intensificado e desaguará

nesta fase. Projetos com datas bem-definidas para conclusão se tornam confusos, e, normalmente, o gerente de projeto, a equipe e os gerentes funcionais se unem para fazer o que for preciso para terminar, mesmo implicando em elevação de custos. Nessa fase, os conflitos de personalidade se tornam mais intensos e são associados ao estresse interpessoal decorrente das pressões para a conclusão e também à ansiedade e à insegurança, uma vez que parte da equipe retornará a sua área de origem e outras deixarão o projeto.

3.2.3.1 O monitoramento e os sistemas de informação

O controle do projeto está focado em três elementos: desempenho, custo e tempo. Em sua essência, o controle seria o ato de reduzir a diferença entre o planejado (o plano) e a realidade. De acordo com Meredith e Mantel (2012), independente da vontade do gerente de projeto, os projetos desenvolvem caminhos próprios e tendem a sair do controle. Dentro dos elementos pelos quais um projeto necessita de controles extras, podemos destacar, para cada um deles, os seguintes motivos em relação a:

✓ **Desempenho:** problemas técnicos inesperados; recursos insuficientes; dificuldades técnicas; problemas de qualidade ou confiabilidade; mudanças não especificadas solicitadas pelos clientes; complicações interfuncionais; mudanças tecnológicas que afetam o projeto.

✓ **Custo:** dificuldades técnicas que acarretam a necessidade de mais recursos; aumento no escopo do trabalho; estimativas e ofertas muito baixas; orçamento mal dimensionado; controle corretivo não exercido em tempo; mudanças nos preços dos itens orçados.

✓ **Tempo:** dificuldades técnicas; estimativas otimistas em relação ao cronograma; sequência incorreta de tarefas; indisponibilidade de material, pessoas ou equipamento quando necessários; incompletude das tarefas necessárias precedentes; retrabalho causado por mudanças exigidas pelo cliente; alterações nas regulamentações governamentais.

Os autores apresentam três tipos básicos de mecanismos de controle, independentemente de propósito:

1) **O controle cibernético, ou de direção.** É o mais comum dos controles. Os demais sistemas são variantes, extensões ou modificações não automáticas deste.

Este tipo de controle apresenta, como aspecto-chave, a automação de sua operação. Esses sistemas de controle são operados com entradas submetidas a um processo e transformados em saídas que se pretende controlar. As funções são realizadas por sensores que medem os aspectos das saídas e são comparadas ao desvio-padrão. O responsável pelo controle do sistema analisa a dimensão do desvio e avalia a necessidade de se tomar alguma ação para correção. Esse tipo de sistema cibernético é conhecido como loop de feedback negativo por agir nos índices do desvio por meio de um mecanismo do sistema que se move no sentido contrário quando a saída se move no padrão preestabelecido. Quando a saída se move do padrão, o mecanismo do sistema se move no sentido contrário.

Os sistemas de controles cibernéticos são apresentados em três variações, ou ordens: a primeira, a ordem simples, em que o padrão é estabelecido e não há previsão de alterá-lo, a não ser por intervenção de fora. No sistema de segunda ordem, o dispositivo pode ser alterado de acordo com as regras preestabelecidas e programadas. Num sistema de controle de terceira ordem, seus objetivos podem, sem pré-programação específica, criticar o desempenho do sistema e agir de maneiras contidas em suas instruções. Esses sistemas têm consciência reflexiva, e, por isso, necessitam da inclusão de seres humanos, o que pode ser uma desvantagem, o elemento humano diminuída previsibilidade e a confiabilidade.

2) **Controle ir/não ir.** É a forma de testar se alguma condição preestabelecida foi alcançada. A maioria dos controles utilizados na gestão do projeto se encaixa nessa categoria e pode ser usada em diversos aspectos do projeto e em fases nas quais seja suficiente saber se determinada meta foi alcançada e/ou etapas finalizadas. Vale, também, para as questões referentes a custo e tempo. O controle ir/não ir pode ser exercido em qualquer nível de detalhe preestabelecido e aprovado pelos planos, orçamentos e cronogramas e opera apenas quando e se o controlador o usa.

As exigências de informação nesse tipo de controle são preestabelecidas em discussões (orçamentos, especificações, planos, propostas de projetos, ordens de mudanças etc.).

3) **Pós-controle.** Enquanto os controles anteriores são direcionados ao controle dos projetos em andamento, o pós-controle busca melhorar o desempenho de projetos futuros. Geralmente, ele é construído em quatro partes, a saber:

- A primeira, com a descrição dos objetivos do projeto, incluindo as ordens de mudanças aprovadas.
- A segunda, contendo marcos; pontos de checagem e orçamento; e um relatório pleno de desempenho do projeto, confrontando o plano e o orçamento planejados com o que de fato foi realizado e ressaltando os desvios significativos identificados por letras ou números para posteriormente serem indexados às explicações e motivos que constarão no relatório final dos resultados.
- A terceira parte será o relatório final nos resultados de projeto acrescido de um descritivo que deve conter sua organização, adicionado de uma explicação dos métodos usados no planejamento e no direcionamento do projeto, uma crítica às redes de comunicação, os sistemas de monitoramento e métodos de controle, e uma discussão intraprojeto.
- A quarta parte são as recomendações para melhoria do processo e do desempenho, apresentando um conjunto de recomendações que apontam as maneiras pelas quais podem ser melhorados.

Ainda sobre os sistemas de controle, Meredith e Mantel (2012) complementam com os seguintes comentários e questões que devem anteceder sua implementação: (1) Quem estabelece os padrões? (2) Os padrões estabelecidos são realistas? (3) São claros? (4) Alcançaram o objetivo do projeto? (5) Que saídas, atividades e comportamentos devem ser monitorados? (6) As pessoas devem ser monitoradas? (7) Que tipos de sensor devem ser usados? (8) Onde os monitores serão colocados? (9) Qual o grau de precisão dos sensores? (10) Qual a diferença entre do padrão que acionará os sensores? (11) Que ações corretivas estão disponíveis? (12) Elas são éticas? (13) Quais as ações mais apropriadas para cada situação? (14) Que as recompensas e penalidades podem ser usadas? (15) De quem é a responsabilidade de cada ação?

Além das questões, o sistema de controle deve ter entre outras, as seguintes características: ser flexível; ser eficiente em termos de controle de custo; ser verdadeiramente útil; operar de maneira ética; ser o mais simples possível de operar e de manter; ter capacidade de ser estendido e/ou alterado; ser plenamente documentado e, quando documentado, incluir um programa de treinamento para sua operação.

A Figura 17 apresenta o gráfico de controle de tendência, no qual fica clara a razão crítica entre o progresso real e o planejado e o custo orçado e o real. Para uma relação entre o processo planejado em relação ao progresso real maior do que um, a razão é “boa”. Se a razão é menor do que 1, ela é “ruim”; o mesmo resultado é válido em se tratando do custo orçado em relação ao custo real.

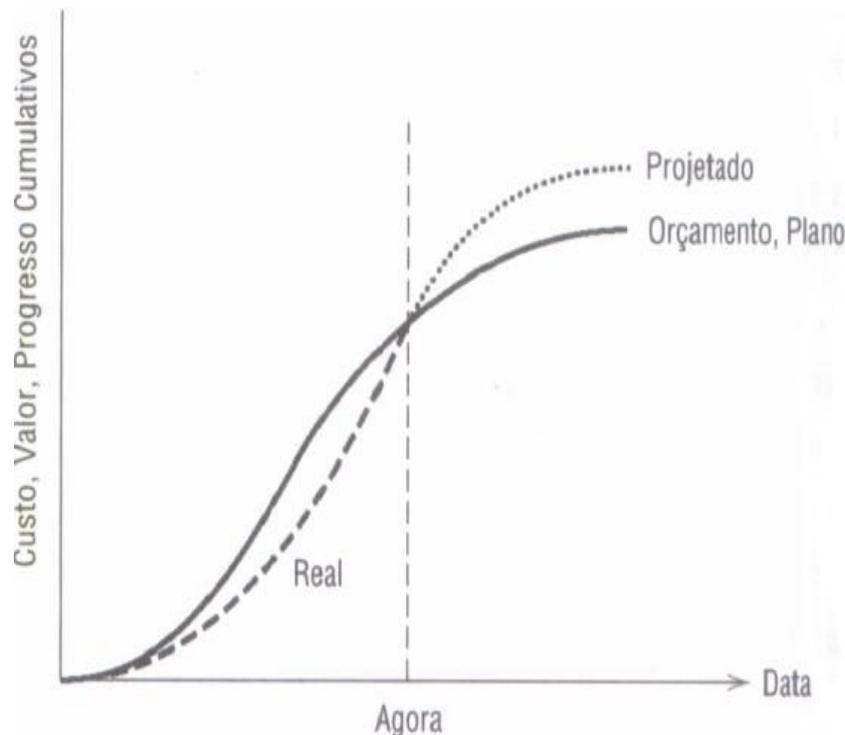


Figura 17. Gráfico de projeção de tendência
Fonte: Meredith e Mantel, 2012

Meredith e Mantel (2003) chamam atenção para os casos específicos de controle de atividades criativas, pois, quanto mais criatividade envolvida, maior é o grau de incerteza que envolve as saídas. No entanto, ressaltam que o controle não é inimigo da criatividade, ou vice-versa, pois, embora as saídas não sejam exatas, os processos de condução das saídas são.

No controle dos projetos criativos, pode-se usar, de três aproximações gerais para o problema, uma ou mais delas, que são: (1) revisão do progresso; (2) redesignação de pessoal; (3) controle de recursos de entrada. Os autores ressaltam ainda a importância do equilíbrio nos sistemas de controle e das mudanças e do alargamento de escopo e assim se encerra o ciclo planejamento-monitoração-controle.

3.2.4 O encerramento do projeto — auditoria/avaliação e término do projeto

A auditoria do projeto é uma avaliação cuidadosa do gerenciamento do projeto e inclui metodologia, procedimentos, registros, propriedades, orçamentos, gastos e grau de conclusão. Os relatórios podem ser apresentados em diferentes formatos e graus de profundidade. No entanto, devem conter, no mínimo, comentários acerca dos seguintes pontos:

- (1) O estado corrente do projeto. O trabalho está de acordo com o nível de conclusão planejado?
- (2) Estado futuro. As mudanças de planos são significativamente prováveis? Se sim, deve ser indicada a natureza das mudanças.
- (3) Estado das tarefas cruciais. Que progresso foi feito nas tarefas que poderiam decidir o sucesso ou a falha do projeto?
- (4) Estimativa de risco. Qual o potencial de falhas no projeto ou de perdas de recursos?
- (5) Informações pertinentes a outros projetos. Se auditadas, que lições apreendidas do projeto poderiam ser aplicadas a outros que estão sendo conduzidos pela organização?
- (6) Limitações da auditoria. Que limitações afetam os dados da auditoria?

Os propósitos das perguntas acima estão relacionados diretamente a quão bem a equipe do projeto está indo ao encontro dos objetivos estabelecidos. Tal avaliação pode trazer recomendações com as contribuições subordinadas ou subsidiárias, ou seja, aquelas que não foram planejadas, mas foram de grande valia para o projeto e sua matriz. Como exemplo de tipos de recomendações, Meredith e Mantel (2012) destacam: a melhora no entendimento do valor real do projeto para a empresa; as contribuições para os processos de gerenciamento dentro da organização; a identificação de forças e fraquezas organizacionais relacionadas a pessoas, gerenciamento, técnicas de tomadas de decisões; identificação de lideranças dentro da equipe; fatores de riscos; entre outros.

Quatro dimensões do projeto podem ser avaliadas pela a auditoria: (1) a eficiência do projeto em ir ao encontro do plano e do orçamento do projeto; (2) o impacto relacionado à satisfação do cliente; (3) o sucesso do negócio direto, medido em termos de nível de sucesso comercial e fatia de mercado; e (4) o potencial futuro,

incluindo fatores de se abrir um novo mercado ou uma linha de produtos e, em se tratando de projetos internos, novas tecnologias, habilidades ou competências.

Sobre o término do projeto, Meredith e Mantel (2012) identificam quatro maneiras pelas quais um projeto chega a seu fim e quão difícil é a tomada de decisão de encerrar o projeto antes de seu término, independentemente da maneira pela qual acontece.

(1) Por extinção — O projeto chega ao fim por extinção porque obteve sucesso e alcançou seus objetivos ou não obteve sucesso e foi substituído. Como exemplo de extinção por substituição, os autores citam projetos relacionados a pesquisa, mudanças no ambiente externo e os casos especiais de “término por assassinato”, que são aqueles que ocorrem por questões de disputas políticas e fusões corporativas. Duas características são destacadas no tocante ao término dos projetos por assassinato: a rapidez da extinção e os sinais óbvios de que a morte é iminente.

(2) Por adição — Quando o término ocorre pela institucionalização, o projeto passa a fazer parte formal da organização matriz.

(3) Por integração — Neste caso, a propriedade, os equipamentos, o material, o pessoal e as funções do projeto são distribuídos em ambientes existentes na organização, ou seja, o projeto passa a fazer parte dos sistemas operacionais da matriz ou cliente.

(4) Por inanição — Ocorre quando o orçamento do projeto é reduzido gradativamente. Ressaltam-se alguns motivos para justificar esse tipo de término. Entre eles estão questões políticas, quando não se quer admitir que alguém tenha liderado um fracasso.

De maneira geral, as causas relacionadas às falhas de um projeto estão associadas a um ou mais dos fatores a seguir: o uso inapropriado da forma de organização do projeto, a insuficiência de apoio do gerenciamento de topo, a escolha errada do gerente de projeto e um planejamento precário. Já os fatores associados ao sucesso do projeto são distintos para indústrias e projetos diferentes.

O relatório final representa a história do projeto e, além da preservação dos registros e dados, contém comentários sobre o desempenho administrativo, a estrutura organizacional, sugestões sobre o pessoal envolvido, técnicas de gerenciamento usadas e, acima de tudo, os ganhos adquiridos por meio das experiências, uma vez que o

relatório tem como objetivo final melhorar os projetos futuros. Desse modo, os autores concluem a parte relativa ao fechamento ou término do projeto perpassando todas as suas fases e atividades.

Anbari et al. (2008) considera essa fase do projeto (a avaliação pós-projeto) como a chave para se alcançar a competência em gerenciamento de projeto. Segundo os autores, os projetos podem representar oportunidades únicas para as organizações sistematizarem o conhecimento de modo a beneficiarem muitos outros projetos futuros, bem como desenvolver uma cultura de aprendizado constante, melhorando performance e mantendo as organizações competitivas. Drucker (1995) corrobora, afirmando que o conhecimento representa uma das poucas fontes sustentáveis de vantagem competitiva para uma organização. Contudo, historicamente, as organizações não conseguiram transferir conhecimento dos projetos desenvolvidos, e poucas organizações têm cultura de aprendizado em gestão de projetos.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Em essência, procurou-se desenvolver, neste trabalho, uma abordagem de comparação de proposições conceituais com as práticas de um processo de produção essencialmente empírico que resultassem um exercício didático de avaliação e comunicação do processo. Houve também o intuito de induzir a replicação de tal abordagem em outras situações de produção para que se identifiquem oportunidades de aprimorar suas práticas com suporte de conceitos e teorias acadêmicas. Afinal, a evolução do conhecimento desenvolve-se pela influência recíproca do empírico com o teórico.

A literatura de gerenciamento de projeto, em particular a obra de Meredith e Mantel (2012), forneceu os tópicos investigados nesse estudo de caso. O processo de projeto e produção das telenovelas foi analisado de acordo com as principais fases: (1) a seleção e a definição do projeto; (2) a definição dos gerentes do projeto e das demais equipes; (3) a organização do projeto como parte da organização; (4) o planejamento (principais etapas: da pré-produção ao encerramento e a composição dos custos); (5) o controle (sistemas de monitoramento e sistemas de informação); e (6) término.

A coleta de dados foi realizada no Núcleo de Produção de Teledramaturgia, localizado na cidade do Rio de Janeiro. Conforme já mencionado, esse núcleo apresentou, nos últimos sete anos, um crescimento acentuado, apesar de, nos últimos meses, ter passado por uma redução de quadro. De qualquer forma, o crescimento constante dos últimos sete anos aponta para o investimento da empresa no segmento de teledramaturgia, visando ao incremento da audiência e à busca pela liderança do setor.

O método utilizado na coleta de dados foi: (1) levantamento de documentos junto à diretoria de planejamento de produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia (organogramas da empresa e dos departamentos funcionais, estruturas de produção para cada tipo de produto); (2) acompanhamento de reuniões de planejamento do início do projeto; (3) reuniões de planejamento de construção de cenários e cidades cenográficas; (4) acompanhamento de montagens e desmontagens de cenários; (4) observação *in loco* de gravações em estúdios e fora deles (externas); (5) acompanhamentos do processo de trabalho dos acervos de figurino e contrarregra; (6) reuniões de planejamento da produção de blocos de capítulos; (7) leitura dos relatórios pós-gravação de cenas; e (8) relatórios de estatísticas de gravação (produtividade).

Os dados levantados nessas atividades foram complementados com entrevistas realizadas com os seguintes integrantes do processo: (1) diretor de teledramaturgia; (2) assessor de teledramaturgia; (3) Diretor Geral (DG); (4) autor/roteirista; (5) Produtor Executivo (PE); (6) gerente geral de produção; (7) cenógrafo; (8) produtor de arte; (9) continuísta; (10) diretor de elenco; (11) produtor de elenco; (12) supervisor de maquiagem e caracterizador; (13) figurinistas; (14) supervisor de operações; (15) auditor interno.

Os acompanhamentos dos diferentes processos forneceram os fatos que foram confrontados com os gestores e profissionais envolvidos com o objetivo de ampliar a compreensão dos processos de trabalho e das dificuldades enfrentadas. A pesquisa foi realizada no período de julho de 2011 a maio de 2013, durante o qual puderam ser observadas diferentes novelas em diferentes etapas do projeto.

Esta pesquisa pode ser considerada um estudo de caso exploratório com objetivo de gerar conhecimento sobre os processos de gestão de projetos de telenovelas. Mais que limitar a investigação a variáveis predefinidas, o acompanhamento dos projetos (telenovelas) em curso permitiu uma compreensão mais ampla da complexidade dos processos e das interações presentes neste tipo de projeto. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural, no qual o limite entre o fenômeno e o ambiente não é claro e onde são usados diferentes tipos de dados. O método do estudo de caso foi relevante para conhecer como são conduzidos os projetos de telenovelas do tipo obra aberta, produzidas pelo Núcleo de Produção de Teledramaturgia. Yin (2010) estabelece que o método de estudo de caso é adequado quando apresenta questões do tipo “como” ou “por quê” sobre um fenômeno contemporâneo fora do controle experimental.

Através de observações e acompanhamentos das situações reais dos projetos, foi possível obter uma impressão geral do projeto e dos principais eventos relativos a seu planejamento e sua execução. O fato de estar presente na organização já por um longo período de tempo (a autora trabalhou neste núcleo de teledramaturgia durante o período da pesquisa) permitiu discussões informais sobre as diferentes etapas do projeto de uma telenovela. Isso contribuiu para identificar aspectos e características que se tornaram, então, objeto de uma investigação mais detalhada com diferentes gestores e participantes do projeto.

Através dos organogramas e estruturas de produção fornecidos da empresa, aprendeu-se como o projeto era formalmente organizado dentro da organização,

contendo objetivos, procedimentos, diretrizes e requerimentos. Essas informações foram usadas na descrição do projeto aqui realizado, e, além disso, aliadas às observações *in loco* como elemento de questionamento nas entrevistas efetuadas. Outra fonte de informação relevante para se conhecer a realidade do processo de projeto foram os relatórios de gravação, onde se relatam os principais eventos ocorridos *set*¹³ de gravação. Esses relatórios integram os sistemas de monitoramento e controle da produção. As entrevistas puderam, assim, ter elementos concretos da realidade dos processos de projeto estudado e foram centrais no fornecimento das percepções dos gestores sobre seu trabalho e sobre o processo de trabalho como um todo.

Procurou-se, nesta pesquisa, contrapor o processo de produção de telenovelas aos conceitos, modelos e métodos de gerenciamento de projetos, em especial aqueles apresentados por Meredith e Mantel (2012). Essa confrontação permitiu identificar conceitos inadequados à prática das telenovelas, mas também conceitos passíveis de uso, mas desconhecidos ou não utilizados na gestão das telenovelas. A partir desses conceitos desconhecidos ou não utilizados, foi possível construir recomendações para a melhoria dos processos de gestão, visando à redução de tempo, de custos e ao aumento de qualidade do projeto das telenovelas.

¹³ Local onde acontecem as gravações.

5 O PROJETO DE TELENÓVELAS

O projeto é normalmente uma atividade periódica com um conjunto bem-definido de objetivos e resultados almejados, que pode ser dividido em sub tarefas que devem ser realizadas a fim de atingirem as metas do projeto. (Meredith e Mantel, 2003)

Uma telenovela pode ser entendida e tratada como um projeto dentro do núcleo de produção de teledramaturgia, pois apresenta todas as características típicas dos projetos descritos pela literatura. Custo, qualidade e, sobretudo, tempo são fatores que condicionam fortemente seu processo de produção. Em virtude das exibições diárias das novelas e dos demais programas, o tempo é considerado a matéria-prima da TV (Sadek, 2008).

Pode-se definir uma telenovela do tipo obra aberta como um projeto que objetiva produzir vários capítulos com duração média de 45 minutos subdivididos em blocos de 15 minutos e com período total de produção de cerca de 12 a 16 meses, entre o início e o término da produção, a exibição e a desprodução.¹⁴ Diferentes equipes multifuncionais se unem temporariamente para conceber e executar o projeto, e se desfazem após o término.

5.1 A ESCOLHA DO PROJETO — A SELEÇÃO DA SINOPSE

O gerenciamento de projetos realmente começa com o conceito inicial para o projeto. (Meredith e Mantel, 2003)

A escolha da sinopse marca o início de um projeto. A sinopse é um resumo da história que será produzida, contendo a trama principal e os núcleos satélites da trama. Contém descrições das principais características físicas, psíquicas, sociais e econômicas de cada personagem, bem como uma descrição dos cenários principais que comporão a novela. A seguir, é apresentado o trecho de uma sinopse.

Grupo de amigos conhecido como Bolão da Amizade joga há dois anos na loteria. No sorteio da virada do ano, cujo prêmio é um valor extraordinário, o bolão acerta os números e todos ficam milionários. Eles realizam seus sonhos, mas também são envolvidos em um terrível pesadelo porque os amigos haviam feito um pacto. Cada um tem uma missão a cumprir no prazo de um ano. Somente aqueles que conseguirem realizar a sua missão terão

¹⁴ Período em que acontecem as desmontagens dos cenários, a devolução do material usado durante as gravações para os acervos e o encerramento do projeto de modo geral.

direito à divisão da outra metade do prêmio, que está guardada em uma poupança. Os conflitos se agravam quando os participantes do bolão começam a morrer misteriosamente. Os ganhadores entram em um jogo de vida ou morte. Ou descobrem quem é o assassino ou podem ser a próxima vítima. (Linha central da história — sinopse da novela *Vidas em jogo*— autora Cristianne Fridman)

A decisão quanto a fazer uma novela ou outro tipo de produto em determinados horários é tomada pela empresa com base em modelos numéricos ou subjetivos, tais como: pesquisas quantitativas e qualitativas de audiência, estudos junto ao mercado publicitário, experiência de outras emissoras e da própria empresa. As telenovelas nas grades de programação das emissoras visam à fidelização da audiência.

No caso em estudo, a seleção do projeto considera o horário de exibição, a faixa etária e o tipo de novela (de época, humorística, contemporânea). Como apoio à decisão, fazem-se pesquisas de comportamento e identificação da audiência predominante em cada faixa de horário. Em se tratando de televisão aberta, a programação procura atender às expectativas e aos gostos de diferentes classes sociais, faixas etárias e regionais de largo espectro. Todas essas questões são repassadas aos autores quando da criação de uma sinopse.

Segundo o diretor de teledramaturgia do Núcleo de Produção de Teledramaturgia estudado, não existe um modelo preestabelecido de seleção do autor/roteirista e da sinopse (a história que será contada). A história recente do Núcleo de Produção de Teledramaturgia pesquisado mostra que essa escolha pode seguir diferentes lógicas:

1. A empresa pode encomendar uma história inédita a um autor de seu banco de talentos¹⁵ ou para outro autor.
2. O autor pode sugerir vários temas (esboços da trama), a empresa seleciona um, e o autor trabalha com base no tema escolhido.
3. O autor pode sugerir a adaptação de outra obra já publicada, seja um livro ou uma novela exibida anteriormente, modelo muito utilizado pelas empresas de televisão.
4. A empresa pode ter parceria com outras empresas de televisão e adaptar e produzir uma história ou novela já gravada por esta empresa (a Televisa do

¹⁵ Denominação dada ao centro de custo em que ficam alocados autores/roteiristas, diretores artísticos e atores que têm contratos longos e de exclusividade com a emissora.

México já foi parceira da emissora estudada em algumas iniciativas dessa natureza).

Ainda em relação ao tema, linha central do enredo, a empresa pode encomendar uma história ou assuntos a serem abordados, identificados por meio de pesquisas de tendência e interesse do público em geral, como baile *funk*, favelas, política etc. Mas normalmente os autores têm liberdade para criar, conscientes dos fatores limitadores, como as restrições impostas pelo Ministério Público para o horário de exibição e o perfil dos produtos exibidos pela empresa.

De certo modo, os autores apresentam perfil para redigir determinado estilo de novela. Uns são mais fortes no desenvolvimento de dramas, uns têm seu estilo mais voltado para as linhas policial, humorística, dramática. Para a maioria, o ápice da carreira é escrever para o horário mais nobre das novelas, no caso brasileiro, as novelas exibidas às 21h. É o horário de maior audiência e faturamento, de menor restrição às regras estabelecidas pelo Ministério Público quanto à classificação indicativa e, sobretudo, o horário para o qual as emissoras destinam o maior orçamento para a realização da programação.

No processo de escolha dos projetos —no caso estudado, a sinopse —, não são usados os modelos numéricos descritos na literatura de gestão de projeto, como taxa de retorno, fluxo de caixa etc. A análise obedece a modelos qualitativos e/ou subjetivos, apesar da consulta prévia aos departamentos comercial e de *marketing*, para uma análise do potencial de comercialização e suas possíveis restrições. De fato, essas consultas buscam identificar, principalmente, necessidades de adaptações da sinopse original e do nome escolhido para o produto.

Os fatores considerados na seleção do projeto são: (a) tema da sinopse (com trama principal e subtramas) e seu potencial de aceitação pelo público; (b) adequação do tema ao horário com a classificação indicativa estabelecida pelo Ministério Público, como restrições a bebida, cigarro e outros; (c) avaliação do potencial de venda; (d) tamanho do elenco; (e) quantidade, tamanho e complexidade dos cenários; (f) necessidade de viagens nacionais e internacionais; (g) localização geográfica de onde acontece a história; (h) possibilidades de uso da cidade cenográfica da emissora; e (i) personagens e suas características principais em relação ao elenco disponível no banco de talentos. Tais fatores isoladamente não são eliminatórios nem definitivos, embora todos sejam levados em conta durante o processo de avaliação. A escolha tem por

objetivo identificar uma história com potencial de atrair o grande público e, conseqüentemente, manter ou incrementar a audiência e as receitas. A decisão final cabe à direção da empresa e à vice-presidência artística. A Figura 18 apresenta os principais fatores identificados nas entrevistas realizadas na empresa em estudo, e seus graus de relevância no processo decisório para a definição do projeto.

	Alto	Médio	Baixo
O tema e seu potencial de aceitação pelo público	X		
A sinopse com a trama principal e as subtramas	X		
Adequação do tema ao horário	X		
Avaliação do potencial de venda		X	
O tamanho do elenco		X	
Quantidade, tamanho e complexidade dos cenários		X	
Necessidade de viagens nacionais e internacionais		X	
Localização geográfica onde acontece a história	X		
Localização do núcleo central da trama dentro da cidade		X	
Possibilidades de uso da cidade cenográfica			X
Características dos personagens versus banco de elenco		X	

Figura 18. Planilha ilustrativa dos itens considerados no processo de seleção de uma sinopse, segundo seu grau de relevância

Fonte: Entrevistas realizadas na empresa em estudo

A empresa estudada trabalha com os padrões testados e estabelecidos no mercado brasileiro: novelas com cerca de 200 capítulos e tempo médio diário de 45 minutos. Ao contrário da sinopse, o número de capítulos é estabelecido em função do tempo médio que a novela precisa para depreciar os gastos de implantação com cenários, figurinos, adereços, elenco, custos indiretos, gerar lucro e produzir a novela substituta. O tamanho dos capítulos (tempo de arte) e os horários são decorrência de pesquisas realizadas junto ao mercado (concorrentes). Não se usam modelos numéricos ou qualitativos para essas decisões. Toma-se como verdadeiro que esses são os tempos para que a audiência (clientes) consuma o produto sem saturação. No entanto, novas opções a esse formato vêm sendo testadas, tais como: minisséries e seriados, que, dentro de um complexo de produção de programas para televisão, funcionam também para otimizar a capacidade instalada e os períodos de ociosidade decorrentes dos ciclos produtivos das novelas. Procura-se aproveitar melhor o uso da capacidade instalada e do elenco com contratos de longo prazo.

Após a aprovação da sinopse, o autor recebe, da direção artística de teledramaturgia, os parâmetros e as restrições operacionais para o desenvolvimento da trama, que podem ser resumidos como:

1. Quantidade de cenas escritas com locações externas: até 30% do volume das cenas.
2. Número de eventos (como festas, perseguições, cenas de ação de modo geral que envolvam dublês, efeitos especiais e outros que requeiram condições particulares) por bloco de capítulos.
3. Número médio de participação de novos atores (que não contam como elenco principal, mas que entram na trama para fazer pequenas participações, como um delegado, um porteiro, um médico etc.).
4. Entrada de personagens fixos na trama na história.
5. Entrega antecipada de um bloco de pelo menos 20 capítulos, antes do início das gravações.
6. Entrega semanal de blocos de capítulos, com no mínimo seis capítulos com um número médio de páginas predefinido.

5.1.1 Cotejamento da prática com os conceitos de escolha de projeto

A estrutura e os modelos apresentados por Meredith e Mantel na seleção de projetos não são usados na escolha dos projetos de telenovelas. A avaliação econômica não é formalizada e tem pouco peso nessa decisão. Pois, se a empresa acredita que a história trará sucesso e que a sinopse tem uma história para ser contada e viável de ser executada, acredita também que os esforços financeiros e de produção serão recompensados pelos ganhos decorrentes do incremento da audiência. Não é possível, no entanto, avaliar os ganhos previamente nem garantir que a novela caminhe no “trilho” (audiência média almejada para determinada novela ou para o horário em que será exibida). A avaliação passa pela capacidade do grupo envolvido na decisão, da vice-presidência artística, do Diretor Geral e do Produtor Executivo de enxergar uma boa história, com capacidade de ser produzida e de envolver o público. Muitas vezes, por experiência, a empresa aposta alto num projeto que contém todos os ingredientes para ser bem-sucedida — a história é boa, o elenco é bem-escalado, a produção é impecável —, porém o resultado é pífio ou abaixo das expectativas. Como se diz no

meio: “a novela não pega.” Esse fenômeno ocorre pela incerteza sobre a demanda e é um risco inerente ao gênero de produto de televisão.

A seleção de uma sinopse exige alto grau de sensibilidade artística e um mínimo de preocupação com modelos numéricos, ou mesmo não numéricos, descritos na literatura. Nesse caso, os conceitos e métodos apresentados na literatura de gestão de projeto não são aplicáveis à prática do processo de seleção das telenovelas. Ou a prática não encontra correspondência na teoria de gestão de projetos.

Durante a pesquisa de campo, observou-se o processo de avaliação informal de uma sinopse, que, dos pontos de vista econômico e operacional, era uma novela de execução complexa e cara para os padrões de custos estabelecidos para novelas do horário. A sinopse previa três viagens nacionais, duas viagens internacionais, construção de cidade cenográfica e cenários duplicados— uma vez que a história continha duas fases distintas: até o capítulo 20, os personagens eram pobres e precisavam de cenários, figurinos, objetos de cena e locações modestos. A partir do capítulo 21 ganhavam na loteria e passavam a morar em mansões num bairro nobre da cidade.

Além de tudo, na sinopse havia dez protagonistas, o que desviava do tamanho padrão de um elenco. Um dos núcleos sem que a trama se desenrolava se localizava no centro do Rio de Janeiro, onde só é possível gravar aos domingos, e isso implica em pagamento de horas extras dobradas da equipe. Mesmo com todos os quesitos avaliados apontando para dificuldades operacionais e custos elevados, a empresa apostou na qualidade da história, realizou o projeto e, nesse caso, não se arrependeu. A novela obteve audiência acima da esperada e foi um sucesso comercial na realização de ações de *merchandising*.

A questão é, então: como assegurar que uma sinopse selecionada conduzirá a um projeto de sucesso em termos de audiência?

Se a história é a base da telenovela, a recomendação é que, em sua seleção, se procure reduzir riscos de insucesso, incluindo, no processo, ações como:

- (1) Realização de pesquisas e análise de tendências na narrativa e no conteúdo. O Observatório Ibero-Americano de Teledramaturgia (Obitel) realiza pesquisas nessa área.
- (2) Criação de um comitê artístico de seleção com representações de diferentes áreas da empresa, como direção artística, roteiristas, criação plástica, produtores

executivos entre outros, visando associar sua avaliação às pesquisas qualitativas já realizadas com o objetivo de avaliar o grau de aceitabilidade do público.

Seria adequado implementar um escritório de projeto, que nortearia os gerentes do projeto e a direção da empresa em relação à gestão e ao andamento dos projetos de forma global, avaliando, por exemplo, audiência, custos, receitas, repercussão em outras mídias (ações transmidiáticas), acompanhamento da produção e avaliação dos capítulos antes do início da produção. Tais ações poderiam contribuir para a melhoria do processo de seleção do projeto.

5.2 OS GERENTES DO PROJETO: O DIRETOR GERAL E O PRODUTOR EXECUTIVO

Na TV brasileira os diretores de certo modo produzem, uma vez que supervisionam todos os elementos para seu próprio projeto. Mas a eles não se atribui o nome de produtor, pois poderia ser confundido com o Produtor Executivo, que é um administrador do dinheiro, negociador das contratações, comandante da pré-produção. O produtor é uma figura fundamental, mas não cabe a parte criativa, nem o comando do diretor e do autor. (Filho, 2001)

Por se tratar de obra autoral, o projeto novela possui dois gestores: um que responde pela qualidade artística, o Diretor Geral, e outro que fica responsável pelo orçamento e pela logística da produção, o Produtor Executivo. O papel de cada um será apresentado a seguir.

5.2.1 O Diretor Geral

A direção da empresa, junto com o autor, escolhe o Diretor Geral responsável pela linha artística conceitual da obra. É ele quem norteará todo o resultado plástico do projeto, interpretando e materializando a obra escrita, dando forma à história e vida aos personagens. Nessa seleção, consideram-se fatores como a compatibilidade entre o autor e diretor, primordial para o bom andamento do projeto. É comum autores e diretores perpetuarem a parceria em vários projetos ao longo da carreira.

Em conjunto com a direção da empresa, o Diretor Geral de uma novela define e seleciona o Produtor Executivo (PE), que atua como gerente do projeto. Em conjunto, Diretor Geral e o Produtor Executivo montam a equipe de líderes (cabeças de equipes)

que comporão o que se denomina equipe de criação plástica (cenografia, figurino, caracterização, produção de arte e diretor de fotografia). Em paralelo, o Diretor Geral estrutura a equipe de diretores e assistentes de direção que irão compor sua equipe direta. Para cada frente ou equipe de gravação, é selecionado um diretor de cena e um assistente de direção.

Segundo os diretores entrevistados, quando o Diretor Geral recebe uma sinopse, ele avalia, em primeiro lugar, a trama principal, se existe uma boa história para ser contada; em seguida, como transformar o texto numa forma audiovisual atraente para o público, as possíveis formas de realização dentro dos padrões orçamentários disponíveis e as restrições já definidas para nortear a produção, como o número de cenas externas. Em conjunto com o autor, o Produtor Executivo e a direção da empresa, o Diretor Geral inicia as negociações e reuniões com as equipes de criação plástica.

Nelas, o autor fala da trama e de seus personagens, de forma que todos possam compreender, dentro de suas áreas, o que deverá ser produzido. Discutem-se, também, as questões conceituais relativas a viagens, locações, cenários e elenco de forma que a direção da empresa e o Produtor Executivo possam enxergar dificuldades operacionais e propor ajustes juntamente com o autor. Após a definição e a escalação do elenco, estes passam a participar de algumas reuniões conceituais. Geralmente, há uma leitura coletiva dos primeiros capítulos, envolvendo os gerentes do projeto (Diretor Geral e Produtor Executivo), o autor e a equipe de criação plástica para acertar o tom de cada personagem.

5.2.2 O Produtor Executivo

A escolha do gerente do projeto, o Produtor Executivo é fundamental para o início das atividades no caso estudado. O Produtor Executivo é o responsável pelo projeto de forma global, incluindo planejamento, implementação e término. O primeiro conjunto de tarefas é preparar um cronograma preliminar e, junto com o Diretor Geral e o diretor de planejamento de produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, selecionar pessoal para a equipe do projeto, visitar locações para gravação de cenas, verificar se as dependências estão adequadas e disponíveis para o início do projeto. À medida que o projeto toma corpo e as equipes se formam, os cronogramas são redefinidos, e mecanismos se estabelecem para facilitar a comunicação entre os

membros das equipes, tais como: criação de grupos de endereços eletrônicos para comunicação, espaços compartilhados em portais ou intranet, definição de reuniões periódicas, entre outros.

O Produtor Executivo torna-se o elemento agregador e coordenador de todas as equipes, que, uma vez reunidas, precisam ser mantidas. Segundo um dos produtores executivos entrevistados, a equipe de um projeto de telenovela trabalha junto e diariamente de segunda a sábado durante pelo menos um ano, e os envolvidos trabalham com horizontes de trabalho semanais, ou seja, só têm conhecimento de suas escalas de trabalho (onde, quando e em que horário vai trabalhar) após a entrega dos blocos dos capítulos e a roteirização dos mesmos, conscientes de que elas podem sofrer alterações a qualquer momento.

Um Produtor Executivo é um gerente de projeto que precisa conhecer toda a complexa estrutura de produção (as funções e atribuições de cada equipe) e da logística envolvida em todo o processo. O Produtor Executivo é responsável pela elaboração dos roteiros de produção que apresentam reflexos significativos na execução do orçamento, na qualidade artística e no cronograma de exibição/distribuição do produto, já que esses produtos nascem com data e horário marcados para o consumo.

Dentro do projeto novela, o Produtor Executivo é o responsável pelo cumprimento do orçamento, embora parte deste fique sob gestão direta dos gerentes funcionais, dos planos de gravação e por garantir que os capítulos estejam prontos em tempo hábil para exibição. Muitas vezes, o orçamento definido torna-se incompatível com a garantia do cumprimento do plano ou roteiro de gravação, exigindo do PE enorme capacidade de negociação com o Diretor Geral, o autor, a diretoria de planejamento de produção, o elenco, os figurinistas, os cenógrafos, os produtores de locação, entre outros envolvidos na realização do projeto. No Núcleo de Produção de Teledramaturgia, o Produtor Executivo é o responsável pela elaboração dos roteiros diários de três frentes de gravação simultâneas e administra uma gama interminável de imprevisibilidades. O balizador do Produtor Executivo é a análise prévia dos blocos de capítulos enviados pelo autor. Com base nessa análise, o Produtor Executivo é responsável por alertar a direção da empresa para possíveis problemas de prazos e de custos.

De maneira geral, os produtores executivos do Núcleo de Produção de Teledramaturgia estudado têm os seguintes parâmetros e balizadores para sua atividade de gerenciamento do projeto:

- ✓ A data na qual a telenovela terá sua primeira exibição. Seu cronograma é, então, elaborado de trás para frente, de modo que, nessa data, a empresa tenha pelo menos seis capítulos finalizados.
- ✓ A meta de produção semanal de seis capítulos.
- ✓ O número de frentes ou equipes de gravações simultâneas (conforme mencionado, no Núcleo de Produção de Teledramaturgia estudado se trabalha com três frentes simultâneas, sendo duas em estúdio e uma externa).
- ✓ Os estúdios exclusivos para uso do projeto, normalmente dois. A utilização de um terceiro precisa ser negociada com antecedência.
- ✓ O orçamento global (podendo ocorrer remanejamentos de verbas dentro das próprias áreas).
- ✓ O tempo de jornada máxima para o período de gravação em estúdio e em gravações externas. Frequentemente, esse tempo é alvo de conflito entre funcionários, sindicatos e empresas.
- ✓ Os textos dos capítulos são considerados soberanos, e, para qualquer tipo de alteração, é necessária negociação envolvendo autor, Diretor Geral e Produtor Executivo. Durante as gravações, este último recebe os capítulos em blocos de seis capítulos. A entrega em blocos de capítulos visa ampliar os horizontes do planejamento e a redução dos custos com montagem e desmontagem de cenários e uso de locações externas.

A atividade de gestão do Produtor Executivo faz frente a dificuldades e variabilidades diversas. As dificuldades principais estão relacionadas ao orçamento e aos prazos. Segundo produtores executivos entrevistados, muitas vezes os recursos disponíveis para a realização/produção das cenas são insuficientes com a descrição das cenas feitas pelo autor e a interpretação dada pelo Diretor Geral. Os prazos preestabelecidos são, em sua maioria, irrealistas para as gravações dos blocos de capítulos da semana. É frequente a readequação de uma sequência de cenas para que não haja atraso na entrega do produto (mudança de locação ou substituição de cenas em externa por cenas em estúdio), o que exige constantes negociações entre autor, Diretor Geral e a direção de planejamento da empresa.

Os tempos disponíveis para planejamento e pré-produção das cenas dos blocos de capítulos também são, muitas vezes, considerados insuficientes para evitar problemas durante as gravações propriamente ditas. O acordo interno no núcleo de teledramaturgia

estudado é que cada roteiro de gravação (plano de gravação das cenas) seja enviado com pelo menos cinco dias de antecedência da gravação para todas as equipes. Essa antecipação é considerada insuficiente para que as áreas analisem os roteiros, façam a decupagem¹⁶ e prepararem suas tarefas.

As interfaces com equipes internas, setores administrativos e funcionais da empresa e, também, com as empresas terceirizadas são fontes de conflitos constantes, em especial devido às demandas implícitas nos roteiros e textos que muitas vezes não são percebidas pelas equipes de produção ou não são repassadas adequadamente para as empresas contratadas.

As dificuldades mencionadas de gestão de prazo e custo podem ser amplificadas com uma grande diversidade de imprevistos, com os quais o Produtor Executivo lida no dia a dia. Entre eles, podem-se mencionar: a) atrasos relacionados a condições meteorológicas, que frequentemente afetam as gravações externas; b) horas extras ou interrupções e não cumprimento do plano de gravações devido ao tempo de gravação ser, em geral, mais longo e ultrapassar as jornadas previstas; c) problemas relacionados aos atores (por exemplo, restrições de agenda, atrasos, problemas de saúde, imprevistos, local de residência diferente do local onde são feitas as gravações).

5.2.2.1 Cotejamento da prática com os conceitos da função gerente de projeto

O Produtor Executivo de uma telenovela apresenta todas as características, responsabilidades e habilidades necessárias a um gerente de projeto descrito na literatura. Os problemas enfrentados no dia a dia também estão de acordo com os relatados na literatura. Contudo, os produtores executivos do Núcleo de Produção de Teledramaturgia pesquisado têm pouco ou nenhum conhecimento das ferramentas de gestão e técnicas de programação de projeto apresentadas na literatura. No universo pesquisado, 100% dos produtores executivos não têm formação em gestão de projeto ou outro tipo formação relacionada à sua área de atuação. Todos têm amplo conhecimento tácito de suas atividades e iniciaram sua carreira profissional desenvolvendo outras atividades dentro de emissoras de televisão, como auxiliares ou assistentes de produção,

¹⁶ Do francês, o termo *découpage* (verbo *découper*), ou a “divisão do cenário em cenas”, é usado pelas equipes de produção para a análise detalhada dos roteiros a fim de identificar as necessidades de cada cena em termos de elementos do cenário, figurinos e outros elementos necessários à cada gravação.

e se orgulham de terem tido grandes mestres nas emissoras concorrentes. A maioria dos produtores executivos apresenta dificuldade para trabalhar com novos sistemas e ferramentas de controle e sente falta da produção artesanal dos programas, com pouca regulamentação e processos organizacionais, e grande autonomia na realização de suas tarefas.

Os produtores executivos do Núcleo de Produção de Teledramaturgia têm grande dificuldade em lidar com os processos, sistemas e controles impostos pela empresa matriz e sofrem com a perda da autonomia. De fato, o Produtor Executivo não controla o custo total do projeto e a gestão das equipes das estruturas compartilhadas, gera a necessidade de constantes negociações com os gerentes funcionais, em sua maioria mais capacitados em gestão, mas com uma visão limitada das atividades do projeto como um todo.

No Núcleo de Produção de Teledramaturgia, o Produtor Executivo é um realizador com foco principal no fechamento dos planos de gravação e nos fechamentos dos capítulos em tempo hábil para a exibição. O objetivo, em última análise, se sobrepõe a qualquer outro, seja em relação a custos, ou mesmo em relação à qualidade. Ele sabe que não existe a possibilidade de o capítulo não ser exibido na data e no horário preestabelecidos, pois o prejuízo seria incalculável e seu emprego estaria em risco. O tempo é seu principal adversário. Uma vez que os capítulos são liberados para produção e gravação, o Produtor Executivo é o responsável pela conclusão. Embora os produtores executivos desconheçam os conceitos e as ferramentas de controle e gestão de projetos disponíveis na literatura e em outros mercados, têm grande conhecimento tácito sobre seu ofício.

A organização no intuito de se apropriar do conhecimento dos produtores cria mecanismos de controle, como o fluxo de trabalho com o objetivo primeiro de controlar as atividades dos produtores executivos, limitando-os a trabalhar exclusivamente com seus fornecedores, reduzindo a autonomia para aprovação de valores e processos de aprovação de contratação de terceiros. Embora o Produtor Executivo continue sendo cobrado pelo desempenho geral do projeto, de fato, ele tem controle apenas sobre o que está sendo efetivamente gravado e autonomia para roteirização das cenas dentro das limitações e dos parâmetros já mencionados. É nessa direção que ele desenvolve sua atividade, abstendo-se de outras responsabilidades.

A recomendação é que haja um forte investimento das organizações na preparação dos Produtores Executivos. Cursos voltados para o conhecimento dos

conceitos de gestão de projetos e da utilização das ferramentas de gestão disponíveis certamente podem contribuir para a melhoria dos processos e devolver ao Produtor Executivo as atribuições inerentes à sua função. Em paralelo, pode-se buscar formas e montar estratégias para a transferência de conhecimento tácito que permeia toda a estrutura de produção, do Produtor Executivo ao contrarregista, em conhecimento explícito. Investimentos na formação de uma nova geração de produtores executivos com formação em engenharia, administração e outros cursos afins.

5.3 A ORGANIZAÇÃO E AS EQUIPES DO PROJETO

O Núcleo de Produção de Teledramaturgia estudado nasceu como um núcleo de produção da emissora, em substituição ao modelo de produção anteriormente testado. As primeiras tentativas de produção de teledramaturgia eram terceirizadas, e a empresa mantinha um pequeno setor de controle interno, basicamente para efetuar pagamentos e gerir contratos. Esse modelo inicial se constatou ineficiente, dado que as produtoras e as equipes independentes não detinham *know-how* necessário à produção de telenovelas do tipo obra aberta nem agilidade para responder aos eventos e incertezas inerentes ao processo de produção. Os projetos desenvolvidos nesse modelo foram incipientes, com audiência baixa e pouca repercussão. Diante disso, a empresa optou por internalizar o processo e a cadeia produtiva, o mesmo modelo utilizado pelas empresas concorrentes.

Inicialmente optou-se por adaptar o modelo de gestão usado por outras linhas de produto da empresa, tais como: linha de show (programas de auditórios, reality shows), jornalismo. Tais formatos ou linhas de produção funcionavam dentro de estruturas funcionais e não eram tratados nem vistos como projetos. Contudo, as características da produção e o perfil das equipes de produção de teledramaturgia apresentavam pouca aderência aos processos já estabelecidos. A capacidade de adaptação dos espaços físicos e outras características específicas do processo produtivo levaram à criação e à implantação do núcleo dedicado à produção da teledramaturgia, que buscou um modelo próprio de gestão.

5.3.1 A telenovela como um projeto de um núcleo de dramaturgia

Onde há diversos projetos em andamento simultaneamente, a organização matriz permite um melhor equilíbrio, por toda a companhia, dos recursos para alcançar as diversas metas de prazo/custo/desempenho dos projetos individuais. Esta abordagem holística às necessidades totais da organização permite aos projetos terem funcionários e cronogramas para otimizar o desempenho do sistema total, mais do que alcançar os objetivos de um projeto à custa de outros. (Meredith e Mantel, 2003, p. 104)

A organização do Núcleo de Produção de Teledramaturgia onde foi realizada a pesquisa pode ser classificada como matricial. Parte dos recursos de seus diferentes departamentos é dedicada aos projetos de telenovelas e minisséries, como ocorre com os diretores artísticos, cenógrafos, produtores de arte, figurinistas e a equipe de produção executiva. O Produtor Executivo divide a responsabilidade da realização com os gerentes funcionais, principalmente com os gerentes das equipes de criação plástica (cenografia, produção de arte e figurino) e caracterização. Embora o projeto tenha uma equipe dedicada, o Produtor Executivo constantemente solicita apoio e reforço aos departamentos funcionais. A Figura 19 apresenta o organograma funcional do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, e a Figura 20, a estrutura matricial do projeto.

As equipes de criação de cada telenovela solicitam pessoal, equipamentos e serviços de diferentes departamentos de suporte artístico e operações técnicas em função de suas necessidades. As equipes de suporte artístico (maquiagem, guarda-roupa, costura e outras) não são dedicadas a um único projeto, trabalham em regime de escala e demanda de serviço, e atendem aos diferentes projetos do Núcleo de Produção de Teledramaturgia. Entretanto, no *set*, esses profissionais respondem diretamente aos gestores do projeto. Embora as equipes não sejam dedicadas, muitos de seus membros permanecem no produto por boa parte do ciclo de vida do projeto.

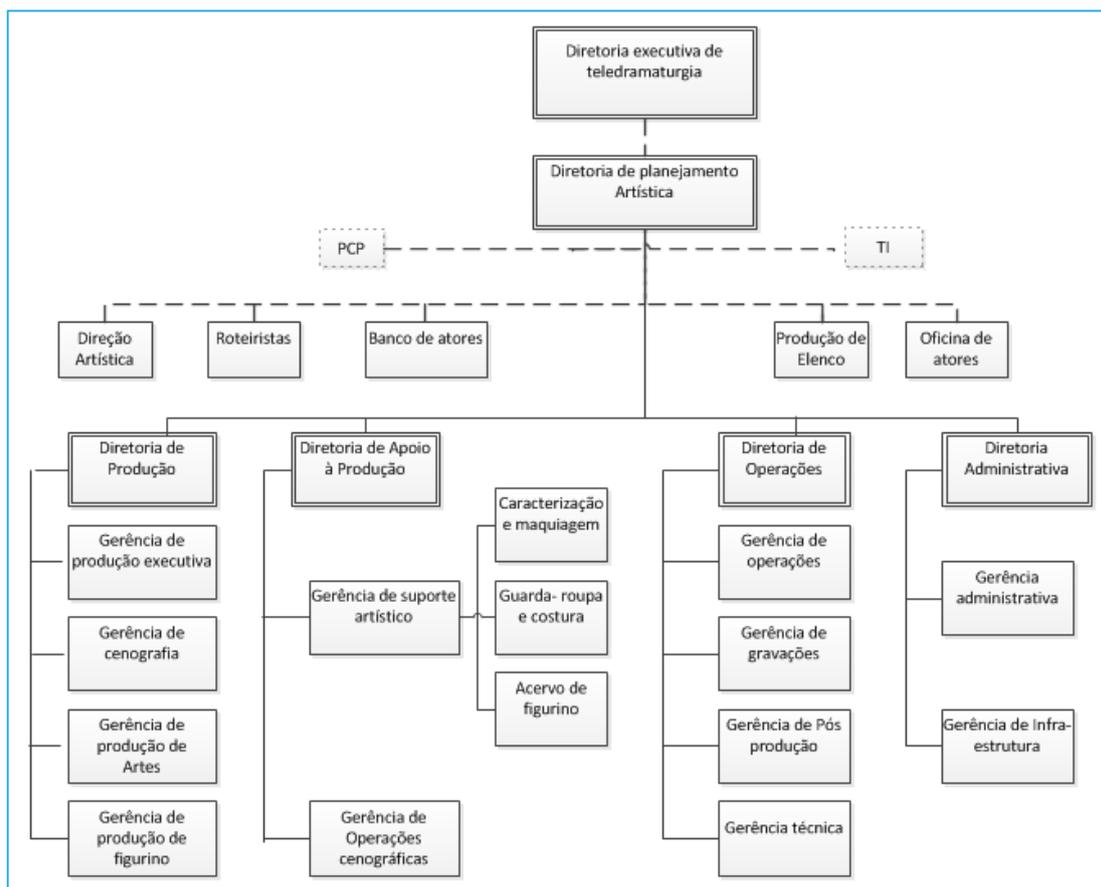


Figura 19. Organograma funcional do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Fonte: Documento interno do Departamento de Planejamento e Controle da Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

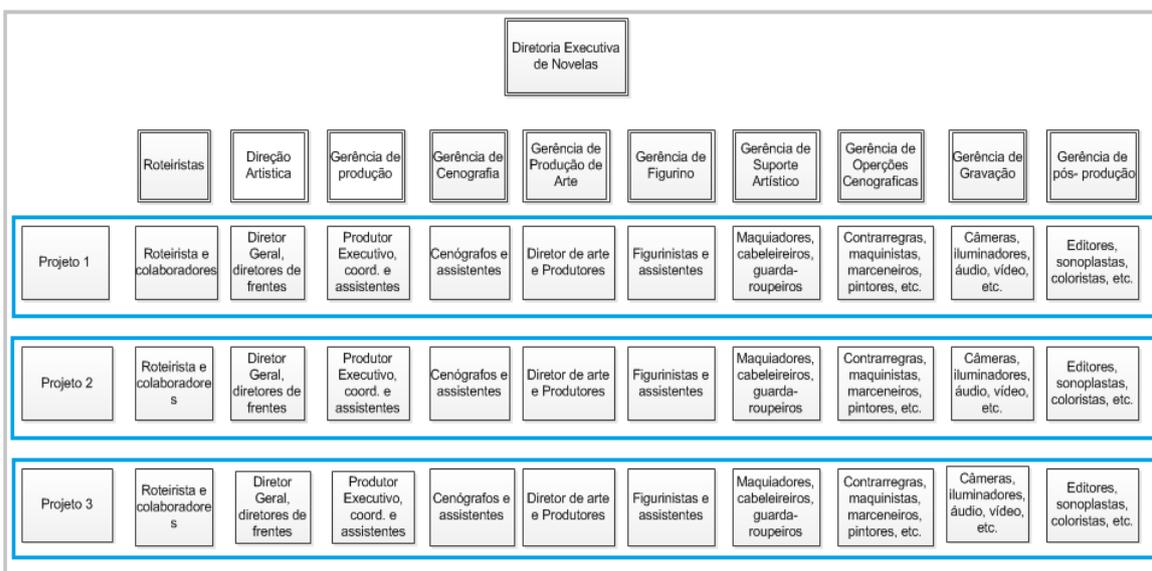


Figura 20. A estrutura organizacional do projeto

Fonte: Documento interno do Departamento de Planejamento e Controle da Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

O mesmo acontece com parte dos espaços físicos e estúdios de gravação. Almojarifados, guarda-roupas e estúdios ficam dedicados e são usados exclusivamente por um projeto até seu encerramento. Outras áreas, como acervos centrais de contrarregra, figurino e cenografia, são compartilhadas entre os diferentes projetos. As áreas administrativas atendem a todos os projetos e à própria estrutura da empresa. A Figura 21 apresenta as equipes dedicadas e as compartilhadas entre projetos do núcleo de teledramaturgia estudado.

As equipes dedicadas são instaladas em estrutura temporária destinadas ao projeto. A base central é a sala da equipe da produção executiva, onde ficam o Produtor Executivo, o coordenador e os assistentes de produção de base e digitadores. Esse ambiente é considerado uma sala de controle, onde são centralizadas e emanadas todas as informações para a realização do trabalho das demais equipes do projeto.

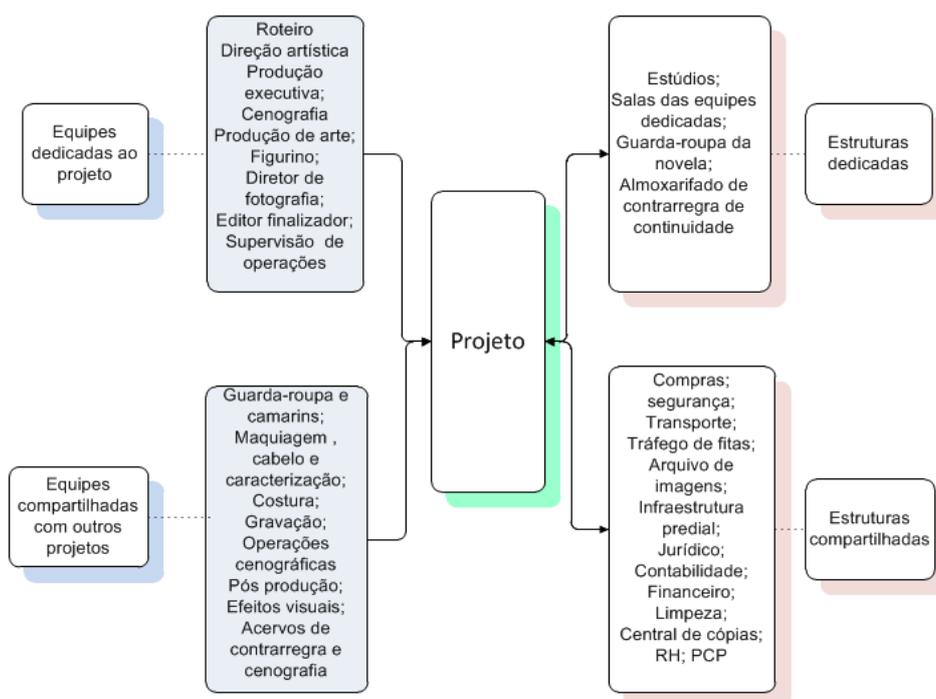


Figura 21. Estrutura de funcionamento do projeto dentro da organização do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Fonte: Documento interno do Departamento de Planejamento e Controle da Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

5.3.1.1 Cotejamento da prática com os conceitos de estruturas organizacionais

Os produtores executivos (gerentes de projetos) do Núcleo de Produção de Teledramaturgia lidam constantemente com os conflitos inerentes aos projetos

multidisciplinares operados numa organização do tipo matricial, assim como relatado por Meredith e Mantel (2012). Em se tratando desse tipo de organização, os gerentes de projeto constantemente reclamam que têm grande responsabilidade e nenhuma autonomia, e se queixam, também, do pouco apoio dos gerentes funcionais, além das disputas constantes entre os diferentes projetos pelos recursos compartilhados, como acervos, equipes de apoio etc. Assim como descreve a literatura, no Núcleo de Produção de Teledramaturgia, o Produtor Executivo tem controle sobre o que é feito e quando, e os gerentes funcionais, das áreas com recursos compartilhados, como serão feitas e quem irá fazê-las. Apesar dos conflitos oriundos da divisão do poder, este seria o modelo mais adequado, dadas às características dos projetos de telenovelas e da produção simultânea de diferentes projetos. Nesse caso, o conceito se ajusta à prática, e a prática ao conceito.

Como recomendação, reforçando o que já se mencionou no capítulo sobre os gerentes do projeto, o Produtor Executivo necessita de mais autonomia em relação às gerências funcionais, à administração do orçamento e à gestão das equipes de forma global. Para ganhar em agilidade, ele precisa, ainda, de mais liberdade nas negociações com os autores e o Diretor Geral, e, sobretudo, de mais apoio da alta gestão visando agilidade e flexibilidade para encontrar soluções mais rápidas para sua extensa lista de imprevistos característicos desse tipo de projeto.

Como recomendação, o modelo organizacional também aponta para a criação de um escritório de projeto com características de gerenciador e consolidador de informações oriundas das áreas de criação, produção, vendas e pesquisas dos diversos projetos em andamento. Ele atuaria como órgão consolidador e gerenciador das informações entre as diferentes áreas, alimentando os gestores dos projetos e as gerências-sênior da organização do andamento dos projetos. Entre essas informações, podem-se destacar as avaliações quanto à audiência, aos custos, às receitas, à repercussão em outras mídias (ações transmidiáticas), à análise dos capítulos antes do início da produção. Tais ações poderiam gerar histórias e informações consolidadas dos pontos de vista artístico e do desenvolvimento do projeto propriamente dito, e podem contribuir para a melhoria do processo de seleção de futuros projetos. O comitê artístico poderia ser incorporado ao escritório de projeto ou trabalhar de forma colaborativa e participativa.

5.3.2 As diferentes equipes de trabalho de uma telenovela

Nos projetos das telenovelas em andamento durante a execução da pesquisa, cerca de 370 profissionais atuavam diretamente, distribuídos em equipes multifuncionais, conforme ilustra a Figura 22, e dispostos hierarquicamente, conforme organograma da Figura 23. Esse número não inclui os atores que fazem pequenas participações pontuais (não são contratados e exclusivos da empresa) e as equipes terceirizadas de figuração, segurança, ambulâncias, fornecimento de alimentação, limpeza, transporte, dublês, efeitos especiais, operadores de equipamentos alugados (como guas e caminhões geradores), motoristas de carros de cena, instrutores de animais, consultores e outros apoios necessários à realização das cenas. A descrição de cada equipe é apresentada a seguir.



Figura 22. Equipes funcionais das telenovelas: quantidade média de funcionários alocados em cada novela

Fonte: Documento interno do Departamento de Planejamento e Controle da Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

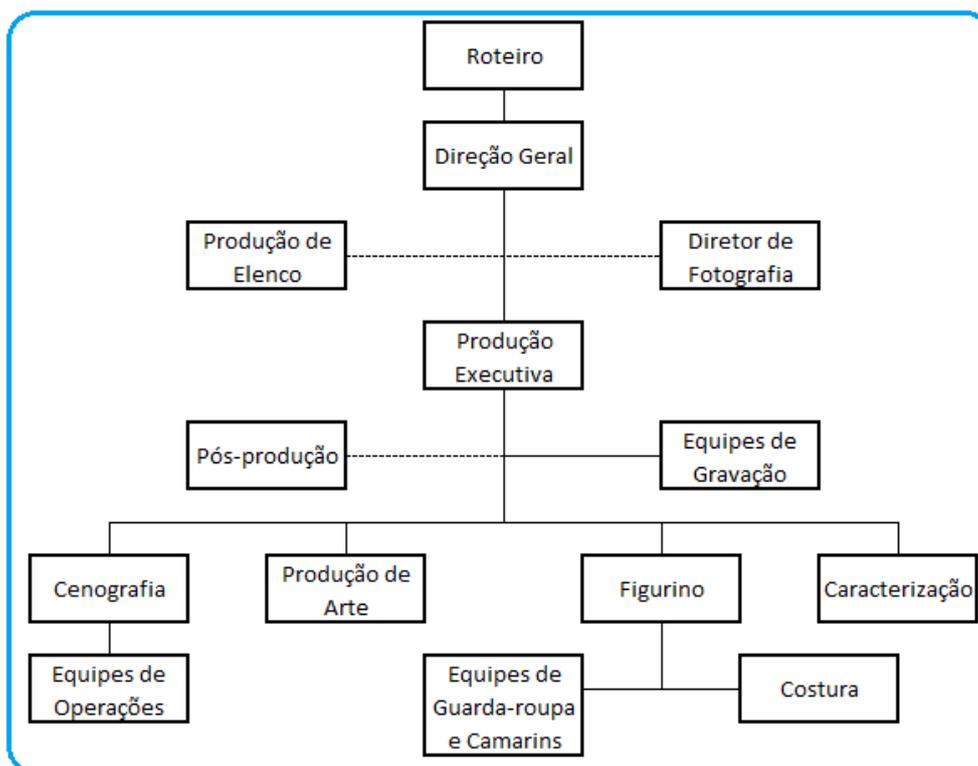


Figura 23. Organograma básico das equipes de um projeto de telenovela do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Fonte: Documentos internos do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

a) Direção Artística—No caso estudado, a direção artística de uma telenovela é exercida pelo Diretor Geral e sua equipe de diretores e assistentes de direção. É essa equipe que transforma o texto numa obra audiovisual que pretende ser atraente para o público. Para cada frente de gravação, são selecionados um diretor e um assistente de direção.

b) Produção executiva- A equipe de produção executiva é o elo entre o autor, o Diretor Geral e a direção da empresa. É dessa equipe a responsabilidade pela elaboração dos roteiros diários de gravação e de toda a logística de gravação. A equipe de produção executiva é composta por: Produtor Executivo; coordenadores de produção de estúdio e externas; assistentes de produção; coordenador de locação; coordenador de continuidade; continuístas; e operador de sistema de roteiro.

c) Produção de elenco - O departamento de produção de elenco é responsável pela escalação e contratação dos elencos fixo e de apoio. Ela trabalha em contato direto com o diretor de teledramaturgia do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, o autor, o Diretor Geral e o Produtor Executivo. A equipe de produção de elenco dedicada à novela é composta por um produtor e um

assistente de produção de elenco. O processo de escalção (definição do elenco) é feito a partir do perfil dos personagens descritos na sinopse e nas reuniões conceituais, seguindo a configuração dos núcleos dos personagens. Várias opções são geradas e apresentadas para aprovação do autor e do Diretor Geral. No primeiro momento, avalia-se o elenco já contratado da empresa, pessoal incluído no banco de talentos. Posteriormente, realizam-se buscas de atores disponíveis no mercado ou de novos talentos que vão sendo descobertos no teatro, na internet, e atores que se destacaram em pequenos papéis em novelas anteriores internamente ou em outras emissoras. A partir da entrega dos primeiros capítulos pelo autor, novos personagens com pequenas participações passam a entregar a trama (elenco de apoio).

d) Cenografia- A equipe de cenografia é responsável pela conceituação, criação, elaboração, produção e detalhamentos dos projetos dos cenários; e pelas cidades cenográficas e intervenções em locações. Depois de os projetos serem aprovados artisticamente, fazem-se cotações com as empreiteiras para a construção dos cenários. As empresas terceirizadas constroem os cenários e fazem a primeira montagem com supervisão da equipe de cenografia. Após a primeira montagem, todas as demais montagens e desmontagens são feitas tendo como base o roteiro de gravação e executadas pelas equipes de operações cenográficas.

Ficam, ainda, como responsabilidade da cenografia as seguintes funções: solicitações de contratações e compras de móveis e objetos de cenas, acompanhamento das montagens e desmontagens e, ainda, locação de bens e serviços diversos. Essas equipes são compostas de cenógrafo, cenógrafos assistentes e assistentes de cenografia.

e) Produção de arte ou produção de cenas - Essa equipe é a responsável pela conceituação e produção das cenas. Entre suas funções, estão a produção de objetos e a fidelização das ações de linguagem e comportamento, segundo época, estilo, região — ou seja, tudo aquilo que dá vivência ou realidade às cenas e à história. Além dessas funções, são tarefas dessa equipe: as contratações de serviços e compra de objetos e adereços, a locação de animais de cena, a compra e a produção das comidas de cena, a compra de adereços e objetos de cena; os efeitos especiais (explosões, tiroteio, quedas, capotagens, incêndios, entre outros), a locação de armas e munições, a compra e a preparação de flores

e arranjos de cena, a contratação de serviços gráficos de adereços, rótulos de objetos, a locação de carros e aeronaves de cena. Essa equipe é composta por: diretor de arte, produtores de arte e contrarregras de copa e cozinha. Durante o projeto, a equipe ocupa salas e copas-cozinhas dedicadas a cada novela. Nas salas, ficam os materiais de pesquisa e as referências dos personagens. Nas copas, preparam-se as refeições servidas em cena.

f) Criação e produção de figurino—As atividades dessa equipe são a conceituação e a produção dos figurinos do elenco principal, do elenco de apoio e de figurantes. Entre suas atribuições estão, ainda, a compra de roupas e acessórios, a criação do figurino que será produzido pela costura, o acompanhamento do processo de confecção e a separação do figurino que irá para as frentes de gravação. Os figurinistas estão constantemente em contato com as equipes de continuidade, cenografia, arte, diretor de fotografia e caracterização para que haja uma harmonia de cores nas cenas gravadas. As equipes de figurino de uma novela são formadas por figurinistas e assistentes de figurino dedicados exclusivamente à novela.

g) Operações Cenográficas— Essa equipe dá suporte às equipes de cenografia e produção de arte da novela. Durante o período de pré-produção, atua no acompanhamento dos projetos de cenários, no condicionamento dos móveis e objetos comprados e na recuperação do material do acervo. Após o início das gravações, é responsável pelas montagens, desmontagem, manutenção e guarda dos cenários, móveis e objetos de cenas (os móveis e objetos são intitulados de contrarregra). As equipes são compostas de: gerente (normalmente um engenheiro); cenotécnicos, marceneiros, pintores de parede, pintores de arte, aderecistas, estofadores, lustradores, serralheiros, contrarregras de cena e montagem, maquinistas, eletricitistas cênicos, almoxarifes.

h) Caracterização, maquiagem e cabelo—Esses profissionais atuam diretamente ligados às equipes de figurino e de produção de arte, executando ou criando os visuais de cabelo e maquiagem dos personagens. Embora essa equipe esteja subordinada à gerência de suporte artístico do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, ela participa das reuniões com o Diretor Geral, apresentando e propondo visuais de cabelo para cada personagem. Essa equipe é composta por

supervisor de caracterização, visagistas,¹⁷ coordenador de maquiagem, maquiadores, produtor de postiços (perucas, bigodes, enchimentos etc.), cabeleireiros e manicure. Suas atividades são desenvolvidas nas salas de maquiagem próxima aos estúdios e, nas gravações externas, em tendas e ônibus preparados especialmente para esse fim.

i) Guarda-roupa e camarins—Essa equipe trabalha como suporte às atividades da equipe de figurino. Após a aquisição ou produção das peças pelo departamento de figurino, ela fica responsável pela guarda e manutenção de todo o material adquirido. Cada novela tem um guarda-roupa exclusivo, em que a roupa de cada personagem é separada por araras¹⁸ e por tipo de roupa. A equipe de guarda-roupa e camarins também é responsável pela separação e transporte de araras de roupas para os *sets* de gravação e por pequenos consertos e separação da roupa que precisa ir para lavanderia. Essa equipe é composta por supervisor de guarda-roupa, guarda-roupeiros e camareiros.

j) Costura— A costura é centralizada e atende a todas as produções das diferentes novelas da empresa. Para cada novela, são dedicadas duas costureiras para o trabalho de consertos durante as gravações. Essa equipe atende à produção do figurino e à produção de arte na confecção de roupas e adereços. A equipe é composta de modelistas, alfaiates, costureiros, aderecistas e bordadeiras. Esses profissionais desenvolvem suas atividades compartilhando um grande e único salão, localizado no Núcleo de Produção de Teledramaturgia.

k) Gravação—A gerência de gravação é responsável pela iluminação e pela captação de vídeo e áudio e é composta pelos seguintes profissionais: supervisor de operações; coordenador de gravação; assistentes de estúdios; diretor de fotografia; diretor de iluminação; iluminador; auxiliar de iluminação; eletricitistas; operador de câmera; operador de sistema móvel; operador de cabo; auxiliar de câmeras; operador de vídeo; operador de videoteipe; diretor de imagem; operador de áudio e operador de microfone.

l) Pós-produção— Após os términos das gravações, as fitas das imagens captadas são encaminhadas para o arquivo de imagens, onde são feitas a

¹⁷ Visagistas, do francês *visagiste*, é o profissional que cuida da apresentação dos personagens e da harmonia entre o cabelo e a maquiagem.

¹⁸ Estrutura dotada de uma peça roliça de metal ou madeira usada para pendurar cabides com roupas e acessórios. Amplamente utilizados em lojas e camarins de teatros e shows. Pode ser móvel ou fixa.

conferência da qualidade do material gravado e a identificação das fitas. Posteriormente, elas são retiradas pela equipe de pós-produção para serem montadas editadas, sonorizadas e acrescidas dos efeitos visuais, dos créditos, das aberturas e dos encerramentos de capítulos, dando acabamento final ao capítulo. Essa equipe é composta por: editores de pós-produção, sonoplastas, coloristas, editores de videografismo e 3D, produtor de efeito e produtores musicais.

5.3.2.1 Cotejamento da prática com os conceitos da atividade de equipes de projeto

A formação da equipe atende às necessidades previstas no projeto. As maiores dificuldades apontadas pelos entrevistados e pelos relatórios de gravação durante o período da pesquisa são relativas às questões de: (1) comunicação, devido à livre interpretação dos textos, porém amenizada pelas reuniões de bloco de capítulos; (2) constantes mudanças das equipes que não são dedicadas, o que, segundo o Produtor Executivo, acarreta em tempo extra para que novos membros se familiarizem com o projeto. Esse problema se torna mais grave, principalmente, nas áreas de caracterização, continuidade, contrarregra e guarda-roupa. Tais problemas podem ser confirmados por intermédio de relatórios de gravações (Anexo IV), onde se pontuam esses tipos de ocorrência. O uso do compartilhamento das equipes é uma decisão da empresa visando à compensação de horas extras e à redução da ociosidade, já apontadas como problemas característicos desse tipo de produção.

A equipe de produção executiva reclama, com frequência, que as equipes compartilhadas, principalmente as que fazem substituições temporárias, são sempre mal preparadas ou desconhecem o projeto para o qual foram escaladas. As equipes compartilhadas reclamam que não têm conhecimento de todos os projetos e muitas vezes são escalados para trabalhar em gravações das quais não têm nenhum tipo de informação —não conhecem os personagens nem os cenários. Também foram pontuados, durante as entrevistas, problemas inerentes à estrutura organizacional da empresa, no caso a matricial, em que, no caso dos projetos de telenovelas, os funcionários do projeto têm, pelo menos, três comandos: o gerente funcional, o Produtor Executivo e o Diretor Geral.

As equipes de telenovelas têm características de projetos de audiovisuais do tipo obra fechada.¹⁹ Em cada atividade desenvolvida pelas equipes, há, implicitamente, um trabalho autoral, e elas recebem créditos quando da exibição do produto.²⁰ Um maquiador, camareiro ou mesmo um contrarregra tem seu nome associado a sua atividade dentro de cada produto. Além da avaliação de seu trabalho junto a seus gestores, são também avaliados pelos atores que foram maquiados ou vestidos. Há atores que solicitam serviços de um maquiador, camareiro ou figurinista específico, bem como Diretor Geral, que só trabalha com determinado continuísta ou produtor de arte e faz reclamações à alta direção quando ocorrem substituições. Por um lado, a direção da empresa tenta reduzir esse tipo de prática de reserva de profissionais para o melhor aproveitamento das equipes e a maior flexibilização das escalas de trabalho; por outro, reduzem-se a satisfação e a harmonia entre as equipes do projeto e o tempo necessário à execução das gravações.

Sobre as equipes compartilhadas, a questão é: como compartilhar os profissionais das diferentes equipes, entre os diferentes projetos, com o objetivo de reduzir horas extras e ociosidade, sem perder a produtividade durante as gravações?

A recomendação é capacitar melhor os profissionais dessas áreas e buscar uma maior padronização do desempenho das equipes em relação à qualidade artística e operacional de suas atividades, bem como buscar a implantação de programas de melhoramento contínuo, como o Gerenciamento de Qualidade Total (Total Quality Management — TQM) e o Envolvimento do Empregado (Employee Involvement — EI). Tudo isso deve se dar, principalmente, nas áreas de apoio e suporte artístico, como: maquiagem, guarda-roupa, contrarregra e operações cenográficas de forma geral e a produção executiva, destacando as atividades de continuidade, de coordenadores de locação e de assistentes de produção.

Ainda sobre as equipes, vale ressaltar o papel do assistente de direção artística, que desempenha funções primordiais junto ao Diretor Geral e no processo de produção, com impacto sobre os custos e o tempo das gravações. É ele quem solicita figuração, equipamentos e outros complementos. Esses profissionais estão se preparando para

¹⁹ Obra fechada, no caso de projetos de projetos de audiovisual, é quando o texto e a estrutura de produção já estão definidos quando se inicia, as gravações ou filmagens.

²⁰ Ao fim de cada capítulo ou episódio, são exibidos os créditos, ou seja, os nomes dos integrantes de toda a equipe.

desempenhar funções como diretor artístico, produtores ou roteiristas, e deveriam receber uma atenção especial da direção da empresa no período de formação.

5.4 O PLANEJAMENTO E CRONOGRAMA DO PROJETO — PRINCIPAIS FASES E ATIVIDADES

O planejamento de um projeto de telenovela é subdividido em quatro macro etapas (Figura 24) com tempo determinado em função da data de exibição do primeiro capítulo, ou estreia da novela. Tais etapas são chamadas pela diretoria de planejamento de produção de: pré-produção (Etapa A); Produção com gravação (Etapa B); Produção com gravação e exibição (Etapa C); Desprodução, ou finalização do projeto (Etapa D). O ciclo de vida de um projeto padrão de telenovelas é, em média, de 12 a 16 meses. As etapas mencionadas estão descritas a seguir.

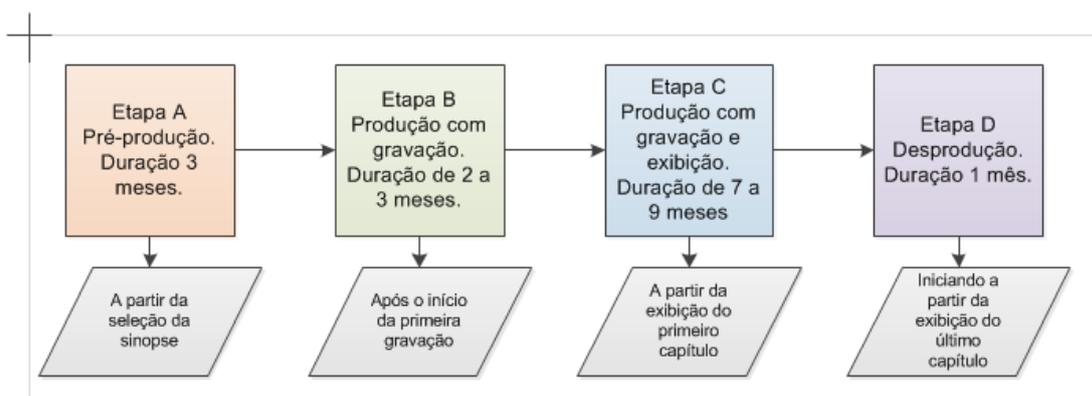


Figura 24. Produção de telenovelas em quatro etapas — duração média total: 12 a 16 meses

Fonte: Documento interno da Gerência de Produção Executiva — Núcleo de Produção de Teledramaturgia

5.4.1 A pré-produção (Etapa A)

Essa etapa tem início com a aprovação da sinopse e tem duração média de três meses. As tarefas que compõem essas etapas são: formação das equipes, conceituação das atividades artísticas, definição das estruturas físicas destinadas ao projeto, formalização dos processos de aberturas de centros de custos e ordens de produção, elaboração do orçamento global e detalhado por área, controle de custos, macrocronograma, avaliação dos problemas em potencial (logística das gravações externas e das viagens), definição e atualização dos sistemas de controle e preparação

para o início das gravações (definição de locações, escalação de elenco, aprovação de figurino).

Os profissionais de um projeto de telenovela têm conhecimento tácito coletivo, e, de modo geral, todas as equipes conhecem suas atribuições e tarefas que precisam ser executadas, embora não estejam especificadas em nenhum tipo de documento. É comum membros das equipes responderem que quem solicitou ou quem pediu a contratação de algum serviço ou compra de objetos foi o texto ou a sinopse. Contudo, do ponto de vista da hierarquia do projeto, existem um gráfico linear de responsabilidade sobre essas tarefas e uma alçada de aprovação para a execução do orçamento, conforme apresentado no gráfico de responsabilidade das atividades, representado na Figura 25.

ETAPA A - PRÉ-PRODUÇÃO																
	Diretoria de telecine	Diretoria de programação	Diretoria de planejamento de produção	Gerência de produção executiva	Autor - Roteirista	Direção de elenco	Diretor Geral	Gerência de cenografia	Gerência de produção de arte	Gerência de produção de figurino	Gerência de apoio artístico	Diretoria de operações	Diretoria técnica	Gerência de operações cenográficas	Gerência administrativa	Departamento Jurídico
1. DEFINIÇÃO DAS EQUIPES																
Produção executiva	4	3	1	2	4		6									
Cenografia	4	3	1	4	4		6	1	5					5		
Produção de arte	4	3	1	4	4		6	5	2	5	5			5		
Figurino	4	3	1	4	4		6	5	5	2	5					
Supervisão de operações		3	5	5	5		6	5	5			1				
Direção de fotografia	4	3	5	5	4		6	5	5	5	5	1		5		
Editor finalizador	4	3	5	5	4		6	5	5	5	5	1		5		
Elenco principal	3	4	5	5	3	1	6	5	5	5	5					
2. ESTRUTURA FÍSICA																
Definição dos estúdios	4	3	3	3			3	3	5	5	5	1		5	5	
Locações externas	4	3	1	1	3		6	3	5			5	5	5	5	
Guarda-roupa										5	1					
Almoxarifado de contrarregra								5	5							1
Acervos de contrarregra									1							1
Acervo de cenografia														1		
Acervos de figurinos									5	5	1					
Almoxarifados técnicos													1			
Estruturas de copa e cozinha - estúdios									2							1
3. CONCEITUAÇÃO ARTÍSTICA																
Projetos cenográficos	3	3	3	5	3		6	1	5	5		5		3	5	
Pranchas de figurino	4	4	3	4	3	4	6			1						
Pranchas de caracterização	4	4	4	4	3	4	6				1					
Projetos conceituais da produção de arte	4	4	3	4	3	4	6		1							
Concepção e projeto de iluminação	4	4	4	4	4		6	4	5	5		1				
3. EXECUÇÃO DOS PROJETOS ARTÍSTICOS																
Construção de cenários	5	5	5	5			6	1						1	5	
Montagem dos cenários - pré light								1						1		
Aprovação das peças do figurino			3			3	6			1	3					
Aprovação da caracterização	4		4				6				1					
Aprovação dos objetos de cena			3				6		1							5
4. OUTRAS ATIVIDADES																
Aprovação do orçamento geral	5	6	1													
Aprovação dos orçamentos das áreas	5	5	6	4				2	2	2	2	2		3		
Workshop e preparação do elenco	3	3	3	2	3	1	6									
Leitura coletiva de blocos de capítulos							2	6	5	5	5					
Aprovação de locações em viagens	3	3	1	1	3		6									
Envio da sinopse para o Ministério Público	6															1
Registro do nome	5															1
Contratação de novos fornecedores	4	4	3	1				1	1	1	1	1	1	1	1	3

Figura 25. Gráfico de responsabilidade das atividades — Pré-Produção (Etapa A)
 Fonte: Adaptado de Meredith e Mantel, 2003. Produzido a partir das entrevistas e dos documentos

As atividades críticas desta etapa são: (1) a escalação do elenco principal, por ser fundamental para que as equipes de figurino e caracterização desenvolvam seus trabalhos e o elenco tenha tempo hábil para se preparar para os personagens por meio de pesquisas, preparação corporal, *workshop*, entre outros; (2) a definição das locações de gravação fixa, por ser a atividade que precede o desenvolvimento dos projetos de cenografia, uma vez que o cenógrafo precisa conhecer as fachadas dos prédios, os locais onde os personagens moram, trabalham e estudam, para projetar a parte interna (cenários

em estúdios); e (3) a entrega dos cenários, essencial para que o Produtor Executivo elabore os roteiros de gravação.

O atraso na conclusão dessas atividades pode acarretar a redução do prazo de execução da Etapa B, que, conseqüentemente, fará com que a telenovela inicie sua exibição sem o mínimo necessário de estoque de capítulos, gerando a necessidade de prorrogação da jornada de trabalho das equipes de gravação e a abertura de frentes extras de trabalho. Numa situação limite, pode-se acarretar o adiamento da estreia da novela, impactando no planejamento da novela que está sendo exibida naquele horário e, conseqüentemente, acarretando prejuízos para a qualidade do produto e o cumprimento do orçamento. A Figura 26 exemplifica o fluxo das atividades realizadas pela cenografia cuja conclusão é fundamental para o início das atividades de gravação que dão início à Etapa B do planejamento do projeto.

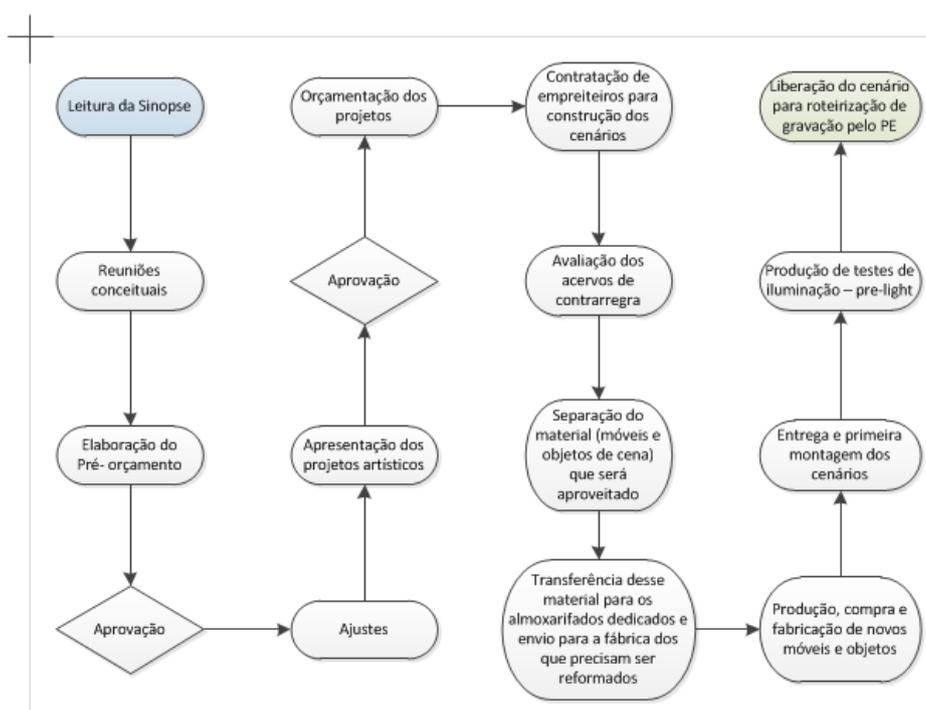


Figura 26. Fluxo de produção dos cenários

Fonte: produzida a partir de entrevista com o gerente de projetos cenográficos

No processo de escalação do elenco, a equipe usa um modelo de planilha que ela denomina “carômetro”, conforme ilustrado na Figura 27, em que constam o perfil físico, o psicossocial e o financeiro do personagem descrito na sinopse. À medida que o elenco é selecionado e aprovado pelo Diretor Geral e pelo autor, a planilha é preenchida e repassada para as equipes de produção de arte, figurino, caracterização, produção

executiva e planejamento, e controle da produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia.

NOVA NOVELA

BOLÃO DA AMIZADE
O Bolão da Amizade, em seu conjunto, forma os protagonistas da novela. Cada integrante tem sua história conflitada após ganhar o prêmio da loteria.

FRANCISCO – 30 ANOS * peso 5

Jovem, caráter arretado, norista, paraense, não guarda sotaque de sua naturalidade. Uma espécie de “gato borralheiro” trabalha como motorista particular de uma família de classe alta decadente e à noite é cantor e líder da banda “Pé Quente” de samba hip-hop e também participa do time de pela-deiros do Carioca. É apaixonado por Patrícia, filha de Regina, sua patroa.



GUILHERME BERENGUER

CARLOS – 40 ANOS * peso 3

É um sem-teto e não um mendigo. Vive junto com outras famílias em um prédio abandonado. Não se sabe se ele é paulista, carioca, se teve família ou se tem... Isto lhe confere um certo ar de mistério e poesia. Pode-se dizer que Carlos é um músico-poeta da sucata. Toca usando instrumentos que ele mesmo cria, improvisa. Sobrevive fazendo de tudo um pouco: ajuda seu Belmiro no clube fazendo limpeza, consertos, montando os palcos para os shows de Francisco...



ANDRÉ DI MAURO

SEVERINO – 40/50 ANOS * peso 5

É o típico self made man nordestino. Um migrante cearense. Guarda um leve sotaque nordestino, tem um restaurante em um sobrado de dois andares na Rua do Ouvidor. É feliz com sua esposa Divina e seus dois filhos Daniel e Jaqueline.



PAULO CESAR GRANDE

Figura 27. Parte de uma planilha de elenco de uma nova novela (carômetro)
Fonte: Departamento de Produção de Elenco do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Segundo o diretor de elenco do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, além da atividade de seleção, é tarefa dele e de sua equipe entrar em contato com o elenco aprovado pelo autor e pelo Diretor Geral e fazer a comunicação, explicando o personagem e marcando as reuniões de cunho artístico com o Diretor Geral, o autor, e

as equipes de figurino e de caracterização. Em alguns casos, são realizados testes com os escalados para protagonistas ou personagens-chave para verificar se o ator vai se adequar ao personagem imaginado pelo Diretor Geral e pelo autor.

Para Cristianne Fridman, uma preocupação na hora de criar os personagens e escalar o elenco é o peso de mercado de cada ator dentro da emissora. Há atores consagrados que têm remuneração naturalmente maior. Um orçamento de novela não comporta um número excessivo de atores desse gabarito. Seria um empreendimento caro demais. Usando a comparação com Pelé, ela verbaliza:

Que time de futebol, mal comparando, entraria em campo com onze Pelés? Como sustentar essa folha de pagamento? Mas a questão não é somente orçamentária, mas também de dramaturgia. Você não pode criar trinta personagens de peso, superimportantes, porque não vai conseguir escrever para os trinta ao mesmo tempo. Se todos fazem gols, são craques, atacam, quem vai passar a bola para o atacante? Quem vai defender?

Apesar da identificação dessas atividades críticas dentro do projeto, ao longo da pesquisa, foi constatada uma reclamação das áreas de figurino, produção de arte e caracterização quanto à demora na aprovação das pranchas e material de conceituação de modo geral, acarretando num achatamento do tempo disponível para a produção desse material, sendo necessário complementar essas tarefas com equipes de apoio e horas adicionais, uma vez que tais atividades também são fundamentais para a completude dessa etapa e para o início das gravações. Essas pranchas de caracterização e figurino são ilustradas pela Figura 28 e pela Figura 29.



Figura 28. Modelo do tipo de prancha de referências de personagens elaborada pelo figurino para apresentação ao Diretor Geral

Fonte: Figurino do Núcleo de Produção de Teledramaturgia



Figura 29. Modelo do tipo de prancha de referências de personagens elaborada pela caracterização para apresentação ao Diretor Geral

Fonte: Departamento de caracterização do Núcleo de Produção de Teledramaturgia.

Para que a etapa seguinte tenha início, é necessário que o autor tenha enviado uma sequência de cerca de vinte capítulos, para que, com base nos cenários e figurinos já concluídos ou bastante avançados, o Produtor Executivo possa dar início ao trabalho de roteirização, atividade necessária ao início das gravações. A estrutura analítica do projeto na Etapa A pode ser descrita conforme mostrado na Figura 30.

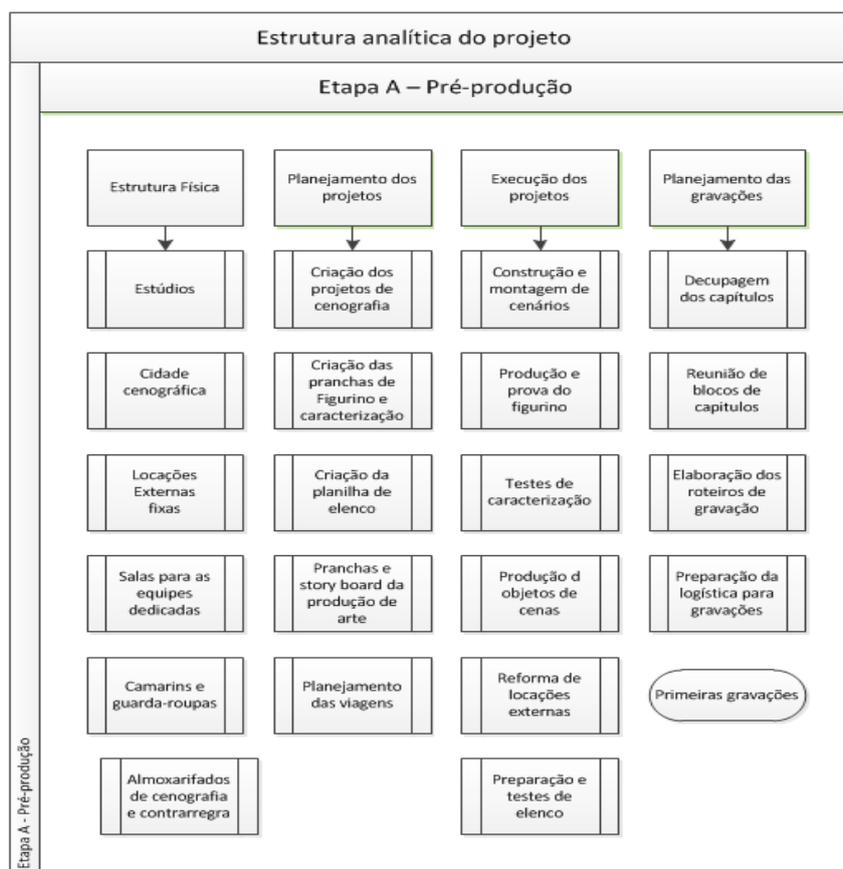


Figura 30. Estrutura analítica do projeto na Etapa A— Pré-Produção

Fonte: Elaborado pela autora

5.4.1.1 Cotejamento da prática com os conceitos de planejamento do projeto

Esta é a etapa principal do processo de produção, pois seu planejamento determina o andamento das demais etapas e do projeto como um todo. No Núcleo de Produção de Teledramaturgia pesquisado, há uma reclamação generalizada das áreas de criação artística (cenografia, arte, figurino) e da produção executiva do pouco tempo dedicado a essa etapa do projeto e da falta de otimização do tempo dedicado a ela. Normalmente por questões de sigilo, análise mais aprofundada do texto em relação às questões da classificação indicativa, avaliação das primeiras cenas, entre outros, a direção da empresa retém os primeiros capítulos por um longo período, liberando apenas a sinopse, e, quando os primeiros capítulos são liberados, resta pouco tempo para a realização de todas as tarefas previstas para essa etapa, que, tecnicamente, precisa ocorrer nos três meses previstos para a Etapa A.

Durante o período da pesquisa, foram acompanhadas as pré-produções de três telenovelas e de uma minissérie, e os problemas inerentes ao pouco tempo dedicado a

essa etapa ocorreram em todos os projetos. As equipes dedicadas e as estruturas compartilhadas identificaram dificuldades na execução do orçamento em decorrência do pouco tempo para planejar, negociar com os fornecedores de bens e serviços, e fazer as adequações necessárias visando à redução de custos. A falta do tempo necessário acarreta a necessidade de pagamento de taxas de urgência e induz ao planejamento inadequado das tarefas. Esse problema acarreta na transferência de algumas tarefas da Etapa A para a Etapa B (produção com gravação), como: algumas locações ainda indefinidas, cenários que não podem ser reutilizados e alguns personagens do elenco sem escalação e com pouco tempo para a preparação do figurino e a caracterização.

Nesse caso, o problema não é teórico nem conceitual, mas simplesmente de um ajuste no planejamento e de controle das atividades críticas dessa etapa. A recomendação é que haja um redimensionamento e uma melhor utilização do período dedicado à Etapa A. Essas ações podem levar à redução dos impactos sobre os prazos e custos do projeto na Etapa B, produção com gravação, em que os custos diretos das gravações, como transporte, alimentação, dublês, figuração e equipes de gravação, já começam a acontecer.

5.4.2 A produção com gravação (Etapa B)

Esta etapa é marcada pelo início dos processos de roteirização e pelas gravações propriamente ditas. O início das gravações acontece num ritmo lento e de baixa produtividade, e, muitas vezes, não se utilizam todas as frentes de gravação previstas inicialmente, em decorrência do planejamento inadequado da Etapa A. É nesse início que ocorrem os ajustes técnicos e artísticos do elenco, dos cenários, do figurino, da maquiagem, da iluminação, dos personagens e da produção. Em situações normais, em que o autor já entregou pelo menos vinte capítulos, as gravações são iniciadas pelos últimos capítulos entregues, para, quando se gravarem os primeiros a serem exibidos — que são fundamentais para o sucesso da novela —, os ajustes já estejam feitos.

Após o recebimento dos primeiros capítulos pela diretoria de teledramaturgia, (um exemplo de parte de um capítulo pode ser visto no Anexo I), o produtor os envia para o Diretor Geral e os “cabeças de equipes” e, em seguida, agenda a reunião de leitura e a decupagem de bloco de capítulos, que passam a acontecer semanalmente.

Para as cenas mais complicadas, são solicitados os *storyboards*,²¹ exemplificado no Anexo III. Normalmente, essas reuniões não geram nenhum tipo de documento, mas, em alguns projetos, são feitas atas com alguns tópicos acertados na reunião, como os apresentados no Anexo II. Em geral, o diretor faz referência a um filme ou cenas já realizadas em programas ou novelas, mas o cinema é sempre a maior referência.

Depois das reuniões de bloco, o Produtor Executivo elabora o roteiro no sistema de informática utilizado pela produção, denominado Sistema Integrado de Teledramaturgia, onde são inseridos os capítulos e cenas revisados com identificação das falas, dos personagens, dos cenários ou locações, do período de gravação (diurno ou noturno). O Produtor Executivo elabora o roteiro de gravação e o distribui entre as equipes e os departamentos funcionais. O capítulo e o roteiro são as ferramentas-mestre de todas as equipes. A Figura 31 apresenta um modelo de capa e de roteiro de gravação analítico, contendo informações que resumem o que acontecerá naquela frente de gravação (número do roteiro — gerado automaticamente pelo sistema), data da emissão, número da frente, data prevista para a gravação, nome da novela, nome do diretor, assistente de direção, coordenador de produção e assistente de produção, responsáveis pela frente de gravação, nome do cenário ou locação, horário da saída da equipe (se for gravação externa) ou horário de chegada (se for estúdio), horário previsto para início e término da gravação, total de cenas a serem gravadas e número de páginas do roteiro, nomes dos personagens (elenco principal), participações (elenco de apoio), figuração, produto, número da frente, local e data da gravação, diretor, assistente de direção, coordenador e assistente de produção, nome do cenário ou local de gravação, personagens, atores (com as quantidades de cenas) e hora de chegada e local do encontro.

²¹*Storyboards* são organizadores gráficos, ilustrações ou imagens arranjadas em sequência com o propósito de pré-visualizar um filme ou gráfico animado.

CAPA DO ROTEIRO N° 1 - SEGUNDA-FEIRA - FRENTE EXTERNA 2		Emissão: 03/04/2013 17:13 DATA GRAVAÇÃO: 04/02/2013		
Produto: DONA		Hora Saída:		
Diretor:		Hora Gravando: 14:00		
Assistente Direção:		Hora Término Gravação: 21:00		
Coordenador de Produção:		Total Cenas: 5		
Assistente de Produção:		Total Páginas: 7.2		
Cenário/Locação (Ambiente): FACULDADE (CAFE)				
Personagens	Ator	Qt.Cenas	H. Cheg	Obs
SOPHIA	JULIANA DAVID	1		
BRUNA	FERNANDA OLIVEIRA	1		
CINTIA	MANUELA DUARTE	3	12:00	REC
EDISON	ARTHUR AGUIAR	5	13:00	REC
FERNANDA	ANINHA MELO	1		
LIS	RAYANA CARVALHO	2	12:00	REC
MIRO	GUSTAVO MORETZSOHN	1	14:00	REC
RICK	DIEGO MONTEZ	1	15:30	REC
Participações	Ator	Qt.Cenas	H. Cheg	Obs
Figuração		Qt.Cenas	H. Cheg	Obs
FIGURAÇÃO		5	12:00	REC

Figura 31. Exemplo de capa de um roteiro de gravação analítico

Fonte: Documento interno da Produção Executiva do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Também é gerado um roteiro por cenário contendo um resumo da situação da cena que será gravada com detalhes sobre o número do capítulo, se é diurna ou noturna, se é externa ou em estúdio, o número de cenas e a quantidade de páginas de roteiro, conforme ilustra a Figura 32. Esse tipo de roteiro é importante para a montagem dos cenários e guia a identificação das cenas que serão gravadas em cenários em continuidade.²²

²² Cenários em continuidade são aqueles cujas cenas têm início em determinado dia de gravação e sua continuação em outro dia. Nesses casos, os objetos precisam ser colocados nos mesmos locais e posições.

TELEVISÃO		ROTEIRO Nº 580 - QUARTA-FEIRA - FRENTE 2					ESTÚDIO		Emissão: 06/02/2013 18:50 DATA GRAVAÇÃO: 02/01/2013	
APARTAMENTO DE ANDRÉ/JAYME - SALA										
1	CAP	CENA	D/N	E/I	PAG	TAM				
	68	3	D	I	3	1.0				
Pers/Fig.: ANDRÉ(R03) - CATARINA(R03) - DANILO(R03) - EDUARDO(R03A)										
Resumo: CONT. TODOS ASSUSTADOS COM A REVELAÇÃO DE EDUARDO, ELE PEDE QUE DANILO TOMA CUIDADO COM NORBERTO										
APARTAMENTO DE ANDRÉ/JAYME - SALA										
2	CAP	CENA	D/N	E/I	PAG	TAM				
	68	10	D	I	9	0.7				
Pers/Fig.: ANDRÉ(R03) - CATARINA(R03) - DANILO(R03) - EDUARDO(R03A)										
Resumo: CONT. EDUARDO SE DESPEDE. DANILO MUITO ASSUSTADO, ANDRÉ E CATARINA DIZEM QUE ELE PRECISA FICAR ESPERTO										
APARTAMENTO DE ANDRÉ/JAYME - SALA										
3	CAP	CENA	D/N	E/I	PAG	TAM				
	70	18	D	I	20	0.3				
Pers/Fig.: ANDRÉ(R04) - CATARINA(R04)										
Resumo: PELO TEL, ARAGÃO COMBINA DE JANTAR COM ANDRÉ. CATARINA DIZ A ANDRÉ QUE ELE DARIA UM ÓTIMO MARIDO, MAS NÃO ESTÁ APAIXONADA POR ELE										
APARTAMENTO DE ANDRÉ/JAYME - SALA										
4	CAP	CENA	D/N	E/I	PAG	TAM				
	70	40	D	I	40	0.8				
Pers/Fig.: ANDRÉ(R04) - ARAGÃO(R04) - CATARINA(R04)										
Resumo: ANDRÉ APRESENTA O PAI PARA CATARINA, ARAGÃO ACABA DIZENDO QUE ARTHUR ESTÁ APAIXONADO POR ELA										
APARTAMENTO DE ANDRÉ/JAYME - SALA										
5	CAP	CENA	D/N	E/I	PAG	TAM				
	71	5	D	I	4	0.9				
Pers/Fig.: ANDRÉ(R04) - ARAGÃO(R04) - CATARINA(R04)										
Resumo: CONT. ANDRÉ, CATARINA E ARAGÃO SEGUEM CONVERSANDO										
APARTAMENTO DE ANDRÉ/JAYME - SALA										
6	CAP	CENA	D/N	E/I	PAG	TAM				
	71	36	N	I	33	0.7				
Pers/Fig.: ANDRÉ(R04) - ARAGÃO(R04) - CATARINA(R04) - LUIZA(R04) - MARLENE(R04A)										

Figura 32. Roteiro de gravação por cenário

Fonte: Documento interno da Produção Executiva do Núcleo de Produção Executiva

Após a inserção dessas informações no Sistema Integrado de Teledramaturgia, o coordenador de continuidade acrescenta novas informações relativas às cenas em continuidade, como o número da roupa que deve ser usada e as fotos dos personagens e cenários, que orientarão as equipes de cenografia, arte, figurino, guarda-roupa e maquiagem, além de observações que julgue pertinentes e de difícil visualização nas fotos, como uma gola levantada, um ferimento ou pequena cicatriz. A Figura 33 ilustra um roteiro de continuidade.

CAPA ROTEIRO DE CONTINUIDADE Nº 16 - SÁBADO - FRENTE 1		ESTÚDIO (E)		Emissão: 04/04/2013 15:20 DATA GRAVAÇÃO: 16/02/2013	
Produto: DONA Diretor: IVAN Assistente de Direção: ALEXANDRE Coordenador de Produção: MAURICIO Assistente de Produção: BRUNA Cenário/Locação (Ambiente): LOFT DE RICK (SALA)		Hora Saída: Hora Gravando: 13:00 Hora Término Gravação: 20:00 Total Cenas: 8 Total Páginas: 5.8			
Legenda: (*)Roupa c/Cont (+)Roupa em mais de uma frente (-)Roupa s/Cont em frente anterior					
Personagens	Roupas				
ALÊ	1*(1)	2A*(1)			
BRUNA	1*(1)	2A*(1)			
CINTIA	1*(1)	2B*(1)	3*(1)		
ÉDISON	1B*(1)				
FERNANDA	1*(1)	2A*(1)			
LEANDRO	1*(1)	2A*(1)			
LIS	1*(1)				
RICK	1*(1)	2A*(1)	3*(1)	3A*(1)	
SOPHIA	1*(1)	2A*(1)			
VINICIUS	1-(1)	2A*(1)			
Participações	Roupas				
Figuração	Roupas				
FIGURAÇÃO	1-(1)	1U*(1)	2-(1)	3-(1)	

Figura 33. Capa de roteiro de gravação de continuidade

Fonte: Documento interno da Produção Executiva do Núcleo de Produção Executiva

Visando ao melhor uso e aproveitamento de cenários e locações, regularmente, o Produtor Executivo gera, pelo sistema, um relatório sintético por cenário de todos os capítulos que já estão no Sistema Integrado de Teledramaturgia, onde são relacionadas todas as cenas previstas para cada cenário, em que ambiente a cena acontece, a que capítulo pertence, se a ação acontece durante o dia ou anoite, se é interior ou exterior, qual o número da página, qual o tamanho da cena e seu *status* (se já foi gravada, está pendente, foi decupada e roteirizada). A Figura 34 apresenta um exemplo desse tipo de relatório.

Cenário/Locação	Ambiente	CAP	Cena	E/I	D/N	PAG	TAM	Status
ALTO DO PREDIO	HELIPONTO	1	41	E	D	37	0.2	G
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	11	31	I	N	39	0.9	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	11	37	I	D	44	0.4	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	13	13	I	N	18	1.0	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	16	45	I	N	47	0.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	17	1	I	N	1	1.4	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	17	7	I	N	10	1.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	17	19	I	N	24	0.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	20	20	I	N	20	0.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	QUARTO	20	21A	I	N	20	0.8	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	6	17	I	N	16	1.1	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	6	35	I	D	31	2.0	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	6	39	I	D	36	1.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	7	37	I	D	41	1.3	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	8	7	I	D	8	0.7	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	11	19	I	N	24	1.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	11	38	I	D	45	0.7	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	12	22	I	D	26	0.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	12	38	I	D	42	0.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	13	2	I	D	3	1.0	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	14	29	I	D	32	1.0	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	14	38	I	D	41	1.1	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	15	2	I	D	20	1.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	15	16	I	D	18	0.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	16	44	I	N	47	0.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	17	12	I	N	15	1.1	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	17	14	I	N	18	1.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	17	16	I	N	20	1.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	17	18	I	N	23	1.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	18	42	I	D	46	0.5	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	19	9	I	D	10	0.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	19	10A	I	D	11	0.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	19	20	I	D	22	1.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	19	30	I	D	32	1.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	19	36	I	D	39	1.2	D
APARTAMENTO DE VITOR HUGO	SALA	20	34	I	N	35	0.9	D

Figura 34. Relatório sintético por cenário

Fonte: Documento interno da Produção Executiva do Núcleo de Produção Executiva

Na Etapa B há mais autonomia do Diretor Geral e do Produtor Executivo na execução das atividades e um discreto distanciamento da diretoria da empresa, conforme mostra a Figura 35, uma vez que já foram estabelecidos parâmetros balizadores e o orçamento foi aprovado. O foco passa a ser as questões artísticas e operacionais. Nessa etapa, ainda há grande maleabilidade em parâmetros e premissas estabelecidos pela empresa. O Diretor Geral e o Produtor Executivo têm mais flexibilidade na utilização do orçamento, as cenas gravadas levam um tempo maior e demandam mais cuidado e atenção. Tudo é mais lento, e o investimento é maior na produção das cenas dos primeiros capítulos.

ETAPA B - PRODUÇÃO COM GRAVAÇÃO														
	Produção executiva	Diretoria de tele dramaturgia	Diretoria executiva	Diretoria de planejamento de produção	Autor - Roteirista	Direção de elenco	Diretor geral	Gerência de cenografia	Gerência de produção de arte	Produção de figurino	Gerência de apoio artístico	Diretoria de operações	Diretoria técnica	Operações cenográficas
Elaboração de roteiro de gravação	1		4	6		3	3	5	5	5	5	5	5	5
Gravação de cenas e stock shot	1		4	2		5	6	5	5	5	5	5	5	5
Ajustes de cenários	5	4	4	3	4		6	1	5			5	5	5
Ajustes do figurino	4	4	4	3		5	6		5	1	5			
Ajustes na caracterização	4	4	4	3	4	5	6		5	5	1			
Ajustes na iluminação	3	4	4	3			6	3	5	5	5	1	5	5
Ajustes no elenco	4	3	4	4	3	2	6		5	5	5			
Processo de seleção de músicas e trilhas		1	4	4	3		3							
Atividade de pós-produção e finalização	5	3	2	4	4		6					1	5	
Aprovação final da abertura		6	3	1	3		3					2		
Definição da estratégia de lançamento		6	3	3	3	5	3							
Apresentação para o departamento comercial		1	4				3					1		
Aprovação da finalização dos primeiros capítulos		1	3				6					2		
Realização da coletiva de imprensa		1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Figura 35. Gráfico de responsabilidade das atividades na Etapa B— Produção com Gravação
 Fonte: Adaptado de Meredith e Mantel, 2003. Produzido a partir das entrevistas e dos documentos

Ao fim dessa etapa, espera-se que pelo menos dez capítulos estejam gravados e cerca de seis editados e finalizados. Essa fase tem duração média de dois a três meses e o marco de término é a exibição do primeiro capítulo. Outras tarefas importantes dessa etapa são: a finalização do processo de seleção de músicas e trilhas sonoras, a aprovação final da abertura da novela, a definição da estratégia de lançamento e das campanhas publicitárias, a criação do material de divulgação e a apresentação para imprensa (realização de uma coletiva de imprensa).

5.4.2.1 Cotejamento da prática com os conceitos de planejamento do projeto

Grande parte dos problemas detectados nesta etapa tem origem na incompletude da execução das tarefas da Etapa A, como: cenários inacabados ou não construídos, elenco sem escalação e locações externas indefinidas. Esses tipos de problema foram recorrentes durante toda a pesquisa de campo. Segundo um dos produtores executivos entrevistados, pode se somar a esses problemas, uma grande concentração das viagens, acarretando em grande quantidade de atores que não podem ser roteirizados nas gravações locais. Algumas viagens já são previstas, outras são antecipadas com o objetivo de minimizar os problemas decorrentes da falta de definição das locações externas e dos cenários não construídos ou inacabados. Essa dificuldade de roteirização gera ociosidade e perda de produtividade dentro das equipes. Nessa etapa já se prevê

uma produtividade menor do que a almejada na Etapa C (Produção com gravação e exibição), em virtude dos ajustes no elenco, nos cenários, na iluminação e na sinergia das equipes.

Nessa etapa há uma tolerância em relação aos custos e à produtividade em função tanto das questões expostas como da grande quantidade de eventos externos e de um capricho maior nas cenas que serão exibidas nos primeiros capítulos. Acredita-se que os primeiros capítulos são fundamentais para o sucesso da novela em termos de audiência e fidelização do público. Contudo, essa tolerância, quando demasiada, pode ter como consequência um aumento da quantidade de horas extras. Em casos extremos, cria-se a necessidade de estender o prazo previsto para a primeira exibição (data da estreia), o que implica em alteração no planejamento da telenovela que está em exibição e diretamente no custo final do projeto e no valor do capítulo exibido. O custo total desse período sem exibição é diluído pelo número total de capítulos que serão exibidos. Nesse período, todas as equipes designadas, dedicadas e compartilhadas estão a disposição do projeto.

De acordo com produtores executivos entrevistados, esse problema acarreta na produção de roteiros elaborados apenas em função do que já está disponível, dos cenários que já estão prontos e do elenco que já está escalado e com figurino e caracterização definidos e produzidos. Isso resulta numa baixa produtividade no primeiro mês de gravação. Esse reflexo pode ser observado na análise dos relatórios das gravações do primeiro mês de gravação de duas novelas do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, ilustrados na Tabela 6. Conforme indicam os relatórios, das três frentes de gravação planejadas para gravar no período, em média, apenas 50% haviam sido efetivamente utilizadas, gerando uma ociosidade de cerca de 50% das equipes que ficaram à disposição do projeto durante o período.

Tabela 6. Utilização de frentes de gravação no primeiro mês de atividades da Etapa B

	Novela X	Novela Y
Período analisado	set/12	fev/13
Dias úteis de gravação	25	19
frentes de gravação previstas	75	57
frentes de gravação utilizadas	42	27
Frentes ociosas	33	30
% de ociosidade	44%	53%

Fonte: Relatórios de gravação das novelas X e Y do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Na Etapa B, todas as equipes dedicadas e compartilhadas designadas ao projeto e as estruturas físicas, como estúdios, guarda-roupas e salas de equipes, ficam à disposição do projeto. O custo total desse período sem exibição será diluído pelo número total de capítulos que serão exibidos. A recomendação é que ocorra um ajuste no planejamento e no cronograma das gravações. Esses ajustes podem otimizar o uso da estrutura física e de equipes disponíveis, visando a uma maior aproximação da produtividade e de balizadores estabelecidos para a Etapa C, posteriormente apresentados.

5.4.3 A produção com gravação e exibição (Etapa C)

Esta etapa foi definida por um diretor artístico entrevistado como a “pós-decolagem do jumbo”.²³ Terminado o esforço de colocá-lo para voar, a tarefa agora é mantê-lo no ar por mais 199 capítulos. Essa etapa dura entre sete e nove meses, em função do número final de capítulos e da exibição semanal — no caso pesquisado, cinco dias por semana. Nessa etapa da novela são definidas metas de produtividade. Segundo uma gerente de produção executiva do Núcleo de Produção de Teledramaturgia, em condições normais, a produção média semanal perseguida é de cerca seis capítulos.

A partir da exibição do primeiro capítulo, o Diretor Geral e o Produtor Executivo passam a se dedicar cada vez mais às funções de gestão da produção, enquanto a direção da empresa passa a exercer papel de observador da qualidade do produto exibido, acompanhando a audiência pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública

²³ Referência ao avião Boeing 747, apelidado de Jumbo Jet.

e Estatística (Ibope). Nessa etapa, as atividades do projeto são mais concentradas nas equipes de produção, conforme gráfico de responsabilidade apresentado na Figura 36. O trabalho entra numa espécie de rotina, embora seja uma fase exposta a um número maior de imprevistos.

ETAPA C - PRODUÇÃO COM GRAVAÇÃO E EXIBIÇÃO																
	Produção executiva	Diretoria de teledramaturgia	Diretoria executiva	Diretoria de planejamento de produção	Autor - Roteirista	Direção de elenco	Diretor geral	Gerência de cenografia	Gerência de produção de arte	Gerência de produção de figurino	Gerência de apoio artístico	Tráfego de fitas	Diretoria de operações	Diretoria técnica	Gerência de operações cenográficas	
Envio dos blocos de capítulos semanais	2	6		5	1		5									
Avaliação dos capítulos pela empresa		1 e 6	4	2												
Leitura da continuidade	1			2	3		5									
Envio dos capítulos para os chefes de equipes	1	4	4	2												
Digitação dos capítulos no sistema de novelas	1			2												
Reunião de bloco de capítulos	1	5	4	5		5	2	5	5	5	5		5	5	5	5
Roteirização dos capítulos	1	4	4	6		5	3									
Envio dos roteiros para todas as equipes	1			6			3									
Gravação das cenas	1	5	4	2		5	6	1	1	1	1		1	1	1	1
Envio dos relatórios de gravação	1	5	5	5		5	5	5	5	5	5		5	5	5	5
Entrega das fitas gravadas para o tráfego de fitas	1			2									1			
Retiradas das fitas gravadas para edição	4	2	4				5						1	1		
Edição e finalização das cenas e capítulos		3	4	4	4		6						1			
Aprovação dos capítulos editados		6					6						1			
Geração dos capítulos para a emissora													1			

1. Responsabilidade real 2. Supervisão geral 3. Precisa ser consultado 4. Pode ser consultado 5. Precisa ser notificado 6. Aprovação Final

Figura 36. Gráfico de responsabilidade das atividades na Etapa C— Produção com Gravação e Exibição

Fonte: A Autora. Baseado em Meredith e Mantel, 2003. Produzido a partir das entrevistas e documentos

Em situação normal, as tarefas dessa etapa são as seguintes: (1) recebimentos semanais de blocos de capítulos pela direção de teledramaturgia; (2) análise dos capítulos pelo Diretor Geral e pelo Produtor Executivo para posterior envio para os chefes de equipes; (3) realização da reunião de bloco com chefes de equipes, DG e PE (Nessa reunião, é feita uma leitura dos capítulos e a discussão sobre a melhor forma de realizar as cenas. Em caso de eventos como incêndios, assassinatos, viagens, são realizadas reuniões específicas.); (4) roteirização das cenas dos capítulos decupados para gravação; (5) envio dos roteiros para todas as equipes envolvidas; (6) gravação das cenas; (7) edição e finalização; e (8) exibição dos capítulos.

Após a exibição do primeiro capítulo, o projeto, em condições normais, obedece ao ciclo de produção desenhado na Figura 37. Algumas atividades podem ser realizadas simultaneamente, e outras de modo sucessivo. Após a leitura e a decupagem dos capítulos, as áreas podem antecipar o processo de produção do que estiver claro nos

textos. Contudo, algumas outras tarefas precisam obedecer a essa ordem sequencial. Por exemplo, não é possível editar o capítulo antes da gravação, e não existe gravação antes da roteirização, nem exibição antes da edição.



Figura 37. Fluxo de produção após a exibição dos primeiros capítulos

Fonte: elaborado pela autora

Embora o “jumbo” já tenha decolado, mantê-lo no ar não é tarefa fácil. Segundo a assistente da diretoria de teledramaturgia e os diretores-gerais entrevistados, esta é uma etapa de monitoramento e constantes ajustes, onde há grande expectativa em relação à audiência e aos acertos necessários para o incremento ou a manutenção da audiência média apurada pelo Ibope. Por volta da exibição do capítulo 18, são feitas pesquisas qualitativas para detectar possíveis problemas e identificar núcleos e personagens que mais agradam, e o que não agrada ou não foi compreendido na história. Os resultados dessas pesquisas podem redirecionar a trama e influenciar diretamente o processo de produção, alterando o planejamento inicial e a composição orçamentária.

Durante a pesquisa, uma novela produzida no Núcleo de Produção de Teledramaturgia tinha um núcleo de personagens que moravam numa favela, que na sinopse era um núcleo secundário. Em pesquisa qualitativa realizada após a exibição do capítulo 20, identificou-se que esse era o núcleo de maior interesse do público. Diante do resultado a empresa decidiu redirecionar boa parte das cenas para a favela, e, como consequência, foi necessário aumentar o número de gravações em locações externas. Essa decisão implicou aumento expressivo da quantidade de horas extras de trabalho das equipes em função principalmente do tempo de deslocamento entre o Núcleo de Produção de Teledramaturgia e a locação, que passou a ser de cerca de três horas. Além

das horas extras, os gastos na produção de arte e da produção executiva aumentaram, uma vez que as cenas eram de ação, e a locação não tinha infraestrutura alguma. Mesmo com todos esses problemas operacionais, a empresa comemorou a decisão, pois o aumento nos custos foi compensado pelo aumento da audiência e o consequente sucesso comercial. As dificuldades relacionadas às gravações externas são mencionadas por diversos entrevistados. Se por um lado elas podem aumentar a audiência, por outro, são vistas como gargalos para o processo de produção.

Filho (2011, p. 67) relata que “uma obra aberta como a novela é um fantasma para os autores, mas ao mesmo tempo é o que o fascina, pois a novela é o único exemplo que ele conhece em que o ator é coautor, o público é coautor, todo mundo é coautor, por que o trabalho de cada um vai somando e modificando a obra e muitas vezes altera o caminho da história”.

É comum, nesta etapa, haver mudanças relacionadas às pesquisas de opinião. Afinal, é isso que caracteriza uma obra aberta, na qual a participação do público é parte da estratégia do modelo de produção adotado, como ilustram as notícias a seguir, publicadas em jornais de circulação nacional.

Público pede, autor muda novela. Guinada em *Aquele beijo*. O público rejeitou o fato de o mocinho, personagem de Ricardo Pereira, estar em uma cadeira de rodas, e a direção da Globo pediu a Miguel Falabella para mexer na história. O autor virou a noite de quinta para sexta reescrevendo cenas que já foram gravadas no fim de semana—*O Globo*, segunda-feira, 12 de março de 2012.

Avenida Brasil está sem frente. Para se ter uma ideia da dificuldade que envolve as gravações do núcleo principal, a história do sequestro de Carminha (Adriana Esteves) terá 29 cenas externas divididas em apenas dois capítulos—*O Globo*, segunda-feira, 16 de abril de 2012.

5.4.3.1 Cotejamento da prática com os conceitos de planejamento do projeto

As leituras e análises dos relatórios de gravação e as entrevistas com produtores executivos, cenógrafos e produtores de arte apontam o recebimento dos capítulos em entregas particionadas, e não em blocos de seis, conforme planejado. Esse fator pode ser considerado um dos principais motivos das ocorrências e de atrasos durante as gravações. Além da insuficiência de tempo para planejamento e preparação das gravações, dificulta: (i) a identificação de não conformidade dos capítulos com os balizadores dos blocos de capítulos entregues pelo autor; (ii) a antecipação de possíveis problemas; e, sobretudo, (iii) a melhoria dos roteiros de gravação no sentido de permitir

agrupar cenas escritas para cenários comuns. Como na produção da telenovela novela trabalha-se com um pequeno estoque de capítulos, muitas vezes é necessário roteirizar poucas cenas de “capítulos baixos” (cenas de capítulos que serão exibidos na fase inicial da telenovela) para a completude dos capítulos. Diante dessa necessidade, são descartadas possibilidades de realizar cenas a custos menores (reduz-se a escala de produção).

O principal fator que contribui para a baixa produtividade dessa etapa do projeto é, conforme mencionado, a entrega incompleta dos blocos de capítulos. De acordo com os produtores executivos entrevistados, outros fatores que contribuem para essa baixa produtividade são:

- a) mudanças constantes dos roteiros de gravação, grande quantidade de “vale este” (roteiros já entregues contendo alterações), normalmente por problemas operacionais, locações, mau tempo, problemas com elenco, ente outros;
- b) mudanças ou inclusão de novos cenários, não previstos na sinopse;
- c) entrada de novos personagens na trama;
- d) viagens não previstas na sinopse;
- e) recebimento e roteirização de capítulos fora dos parâmetros preestabelecidos, com um percentual maior de gravações externas, justificadas pela questão artística;
- f) número de locações externas incompatível com a capacidade de produção em função do deslocamento (exemplo: praia, campo, restaurante, perseguição etc.).

A recomendação para esta etapa é a melhoria no processo de entrega dos capítulos pelo autor e maior rapidez na liberação dos capítulos por parte da diretoria de teledramaturgia. Com essa antecipação, as equipes podem identificar gargalos, antecipar soluções para possíveis problemas operacionais e ter tempo hábil para propor e fazer ajustes junto ao Produtor Executivo, ao Diretor Geral e o autor.

No decorrer da pesquisa, tanto na observação do processo *in loco* como nos relatórios de gravação e entrevistas, fica evidente que esse processo só pode ser melhorado na direção de um aumento da produtividade, redução de prazos, minimização das ocorrências durante as gravações, e, conseqüentemente, redução de custos, com a integração do autor no processo de planejamento. É no texto que surge a demanda, porém é sabido que o autor precisa de tempo de retorno (repercussão do que está sendo exibido) para direcionar seu trabalho e que o suspense e a especulação sobre

os próximos capítulos é uma artimanha utilizada pelos autores para manter a audiência, utilizando, além das pesquisas formais, o cruzamento das mídias. Portanto, é difícil o equilíbrio entre os ganhos artísticos (qualidade do produto e adequação ao público) e os custos de produção decorrentes desses atrasos.

5.4.4 A desprodução (Etapa D)

A desprodução equivale ao término ou à finalização do projeto. Começa após a exibição do último capítulo e dura aproximadamente um mês. É uma etapa pouco valorizada, apesar de seu potencial para o aprendizado e o desenvolvimento de competências operacionais. Após longo e intenso período de trabalho, as equipes se desfazem rapidamente. A maioria dos participantes entra em período de férias, enquanto outros passam rapidamente para novos projetos e não finalizam suas atividades e o processo de avaliação do projeto que se encerrou. Uma novela que acaba é como um rei deposto ou morto: todos se concentram no novo, e pouco se fala do que passou.

Embora o prazo estabelecido para as atividades de encerramento do projeto seja de um mês, tarefas como as descritas a seguir podem se arrastar por mais tempo ou mesmo, o que é mais comum, nunca serem realizadas. As atividades atribuídas a essa etapa são:

1. Desmontagem dos cenários e liberação dos estúdios, para avaliação da necessidade de reformas e consertos.
2. Separação dos cenários em condições de serem reutilizados e acondicionamento nos acervos de cenografia.
3. Inventários e descarte dos móveis e objetos de cena que não estão em condições de reaproveitamento e guarda dos selecionados no acervo de contrarregra.
4. Separação das peças de figurino que serão doadas e as que serão armazenadas nos acervos.
5. Retorno das equipes a suas estruturas funcionais ou transferência para outros produtos.
6. Finalização dos processos de prestação de contas; fechamento do orçamento; encerramento ou renovação de contratos de fornecedores, do elenco, de equipes que trabalharam por obra.

7. Apuração do custo final e média total do Ibope.
8. Elaboração de planilhas com elencos e diretores, com direito a recebimento de direitos conexos e autorais para pagamentos futuros.
9. Arquivamento dos capítulos editados e material bruto para possíveis reedições.
10. Reunião e avaliação do projeto de modo geral (nunca foi realizada no Núcleo de Produção de Teledramaturgia).

5.4.4.1 Cotejamento da prática com os conceitos de encerramento do projeto

O projeto de uma telenovela acaba com um misto de tristeza e alívio. A equipe que, durante 14 meses em média, ficou envolvida no projeto entra imediatamente de férias, ou já se envolveu em outro projeto antes de seu término. Se o projeto for um sucesso, a equipe será escolhida para um próximo projeto nobre; se for um fracasso, parte da equipe procura culpados e a outra trata de esquecer o assunto.

De todas as etapas do projeto de telenovela, esta é que a melhor poderia se apropriar da teoria de gestão de projeto sobre término e auditoria do projeto, para melhoria de projetos futuros. Durante o período da pesquisa, não foi produzido nenhum relatório de término de projeto. Os problemas que ocorreram durante os projetos, quando foram referentes aos que não obtiveram sucesso, foram rapidamente esquecidos e quase proibidos (tacitamente) de serem mencionados, como se o ato de falar fosse contagioso a outros projetos. A lembrança dos projetos malsucedidos são eternas e repassadas, porém os motivos não são analisados e são rapidamente esquecidos. Os sucessos são lembrados mesmo que sejam carregados de erros e são exaltados e citados, e associados à equipe que esteve à frente dele. Pois, como citado no capítulo sobre a seleção do projeto, a avaliação final é sempre em torno da audiência e da repercussão dos projetos.

Recomenda-se, portanto, a implantação de auditoria e de relatórios de fechamento de projetos; maior valorização desta etapa; que os relatórios sejam levados a discussão e colocados à disposição das equipes dos futuros projetos; uma relação das ideias e boas práticas; e, sobretudo, uma relação das ocorrências indesejadas e das lições que não devem ser esquecidas. Pode-se observar, durante a pesquisa, e registrar, em diversas entrevistas, problemas recorrentes e que sempre são ignorados quando da implantação de novos projetos. Entre estes, os mais enfatizados nas entrevistas são:

- ✓ Em dezembro, é difícil, ou quase impossível, realizar gravações em *shoppings*, lojas e em ruas de comércio.
- ✓ De dezembro a março, chove forte no Rio de Janeiro, e gravações externas estão mais sujeitas a cancelamentos.
- ✓ No verão e em períodos de férias escolares, praias e balneários ficam lotados e os preços ficam abusivos; portanto, não se deve planejar gravar novelas com essas características durante este período.
- ✓ Viagens ao exterior carecem de planejamento e observação quanto aos feriados locais e as equipes precisam de passaporte e vistos que devem ser verificados com antecedência, pois isso pode atrasar o cronograma da viagem.
- ✓ As equipes de maquiagem e guarda-roupa para produção de época não podem ser dimensionadas com as mesmas quantidades de pessoal das produções contemporâneas, pois foi constatada uma demanda maior desses profissionais, por se tratar de uma caracterização mais elaborada, que consome mais tempo de cada colaborador. Nesses casos, é necessária uma equipe com o dobro de participantes, o que nunca acontece.
- ✓ As áreas de apoio, como guarda-roupa, maquinaria e contrarregra têm alto índice de pessoas com problemas ortopédicos, por se tratar de uma mão de obra que utiliza esforço físico e movimentos repetidos em suas atividades. Com isso, o planejamento de equipes não pode ser exato, fazendo-se necessária uma equipe em sobreaviso para os casos de licenças médicas e necessidades de reforço na equipe escalada.
- ✓ O impacto de se tirar de três a quatro pessoas por mês, por área, para férias é muito menor do que aguardar o término de um produto e dar férias coletivas, uma vez que o planejamento dos próximos produtos pode ser alterado.
- ✓ Um erro recorrente que se dá na hora da escolha da *sinopse* é a pouca importância dada à análise das dificuldades de realização/produção em relação a prazos de pré-produção e orçamento. Por mais que se discuta o grau de dificuldade de realização ou a impossibilidade de encaixe num orçamento existente, segundo uma assessora de teledramaturgia entrevistada, essa análise é sempre ignorada ou pouco valorizada, e, apesar das considerações feitas, a *sinopse* é selecionada. Algumas vezes, essa escolha ocorre por falta de opções, mas em outras ocasiões a escolha é consciente. Mesmo a direção sabendo, os problemas que serão enfrentados se repetem com muita frequência, pois se sabe,

por experiência, que as adaptações nos roteiros prometidas pelos autores não serão realizadas e, conseqüentemente, os orçamentos e prazos não serão cumpridos.

✓ Especificamente na área de cenografia, os erros mais frequentes são de dimensionamento de elementos para entrada de luz no cenário, como janelas, nichos, ou recuos, pois como se trabalha com dimensões adaptadas para leitura da câmera que ofereçam possibilidades de iluminação, as dimensões escolhidas em projeto são, às vezes, inadequadas depois de construído o cenário, mas esse é um erro não muito recorrente, pois, uma vez identificado, vai para a cartilha das regras a serem obedecidas nos próximos projetos.

Nesse caso, os conceitos e as recomendações da literatura sobre gestão de projeto são totalmente aplicáveis aos modelos de projeto de produção de telenovelas, mas a prática ignora ou desconhece esses conceitos.

5.5 A COMPOSIÇÃO ORÇAMENTÁRIA E OS CUSTOS

A composição orçamentária de uma telenovela é determinada por alguns fatores que nortearão a alocação dos recursos dentro das áreas específicas e determinarão o orçamento global. Tais fatores são estabelecidos a partir da leitura da sinopse. Cada uma das informações abaixo é importante para a estimativa dos custos:

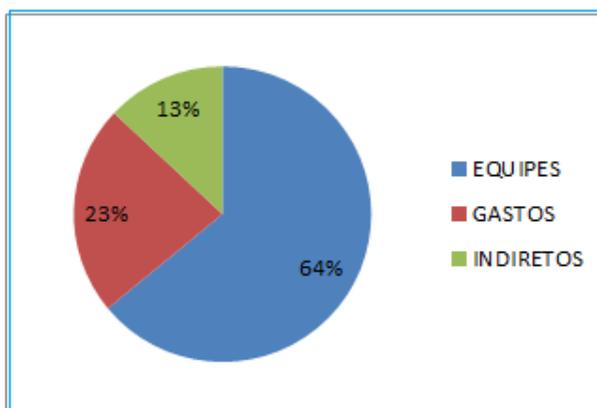
1. Quantidade de frentes de gravação — determina o tamanho das equipes.
2. Horário de exibição — determina o grau de investimento nas áreas de criação plástica, como: cenários, figurino, produção de arte e a composição do elenco escalado em termos de remuneração e quantidade.
3. Número de estúdios que serão utilizados — a alocação dos custos de infraestrutura, equipamentos e manutenção.
4. Tamanho do elenco — importante para a formação do custo do elenco propriamente dito, como também figurino, cenários e outros.
5. Número de viagens, nacionais e internacionais — fundamental para o planejamento dos custos de pré-produção.
6. Necessidade de construção de cidade cenográfica — composição dos custos da cenografia e dos custos de logística (transporte, alimentação, operação de trânsito).

7. Número de cenários — interfere diretamente na composição dos custos da cenografia.
8. Gênero (ação/época/drama etc.) — essa definição é importante na alocação dos recursos nas áreas de produção de arte, produção executiva e figurino.
9. Locações fixas — determinante para a composição dos custos com a logística de gravação (produção executiva — tempo de deslocamento, o tamanho, que interfere na quantidade de figurantes) e a composição dos custos da figuração e da locação propriamente dita.

De posse dessas informações e da sinopse, inicia-se o processo de elaboração do orçamento, que se dá de baixo para cima, ou seja, cada gestor de área, junto com sua gerência e o Produtor Executivo, analisa a *sinopse*, considerando os quesitos mencionados, e propõe o orçamento de suas áreas. Esses valores são subdivididos em duas fases: implantação (pré-produção) e manutenção (a partir do início das gravações). O setor de planejamento e controle da produção (PCP) faz o agrupamento das informações das diferentes áreas para a composição do orçamento global, que será discutido pela direção da empresa, antes da aprovação final, conforme mostra a Tabela 7. De modo geral, para uma novela-padrão, tipo obra aberta, produzida numa empresa com a estrutura organizacional do tipo matricial, os custos estão divididos do seguinte modo: 23% com gastos diretos no produto, 64% em equipes e 13% em despesas oriundas de departamentos e estruturas funcionais.

Tabela 7. Composição orçamentária do projeto por área e tipo de despesa — Novela X

EQUIPES	64%
criação	12%
Produção	5%
Suporte Artístico	5%
Operações Cenográficas	7%
Gravação	15%
Pós-produção	8%
Elenco	12%
GASTOS COM COMPRAS E SERVIÇOS	23%
Produção Executiva	10%
Cenografia	9%
Produção de Arte	3%
Figurino	1%
CUSTOS INDIRETOS DE INFRAESTRUTURA	13%



Fonte: Documento interno do Departamento de Planejamento e Controle da Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Para uma novela padrão produzida pelo Núcleo de Produção de Teledramaturgia, a composição orçamentária (primeiro orçamento) versus o cronograma dos gastos em relação às etapas de produção, já descritas, segue, em geral, os percentuais descritos na Figura 38. Para cada mês adicional, referentes à Etapa C (produção com gravação e exibição), o orçamento sofre um acréscimo de cerca de 7%, porém, como há exibição de capítulos, há também uma receita referente à veiculação de anúncios publicitários durante as exibições. Os problemas do cumprimento do orçamento passam a ser críticos quando há um estiramento do cronograma das etapas A e B (Pré-produção e Produção com gravação sem exibição), pois esses custos adicionais serão acrescidos aos custos dos capítulos que serão exibidos (todas as despesas realizadas nas etapas A e B são depreciadas em função do número de capítulos que serão exibidos). No modelo de obra aberta, objeto desta pesquisa, as gravações se encerram praticamente no dia da exibição do último capítulo, ou seja, o estoque de capítulos e cenas produzidos na Etapa B vai sendo consumido ao logo do período de exibição das novelas, bem como os pequenos estoques semanais.

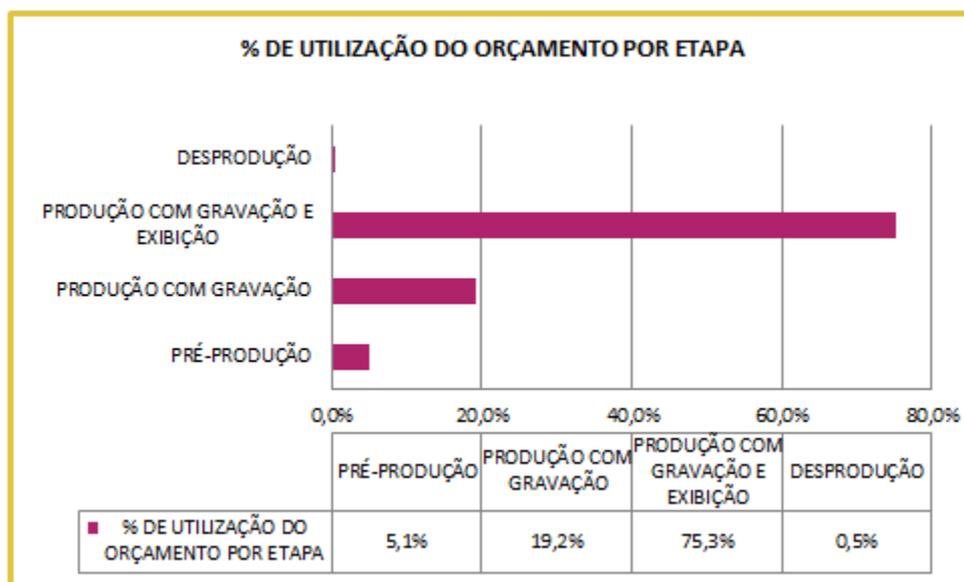


Figura 38. Percentual de utilização do orçamento total por etapas

Fonte: Relatórios de acompanhamento de custos. Departamento de Planejamento e Controle da Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

5.5.1.1 Cotejamento da Prática com os conceitos de orçamentação do projeto

Por meio da análise dos relatórios de acompanhamento de custo, fica evidente um deslocamento da realização dos gastos previstos na Etapa A para a Etapa B. Por exemplo, os destinados à construção de cenários, produção de figurino e produção de objetos de arte. Esse descolamento da realização dos gastos entre etapas do projeto corrobora a colocação das equipes em relação ao pouco tempo dedicado à Etapa A e o impacto sobre o orçamento e planejamento da Etapa B. Como recomendação, apontamos um maior controle das atividades críticas para melhoria do cronograma, do desempenho e, conseqüentemente, dos custos com equipes, que representam aproximadamente 64% dos custos dos projetos.

5.6 O MONITORAMENTO DO PROJETO E SEUS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CONTROLE

Num projeto de produção de telenovelas, pretende-se controlar, basicamente: (a) a produção, quantidade de cenas ou capítulos produzidos por dia e por semana; (b) os custos do material produzido; e (c) o que acontece no dia a dia da produção, além da qualidade do que está sendo produzido. Para isso, usam-se alguns sistemas de monitoramento e controle da produção, cujas descrições e utilizações são: (1) o Sistema

Integrado de Teledramaturgia (SIT) utilizado pela produção executiva para monitorar o número de capítulos gravados, o número de cenas pendentes em cada capítulo, (2) o sistema do Planejamento e Controle da Produção, que propicia o controle do orçamento e dos custos diretos; (3) o sistema de apontamento de equipes e estruturas prediais; (4) os relatórios de gravação usados para o acompanhamento de cada frente de gravação. Além desses sistemas, desenvolvidos internamente pelos técnicos de Planejamento e Controle da Produção, a direção da empresa usa um sistema integrado de gestão empresarial fornecido pela empresa SAP e o programa Hyperion, de gerenciamento de desempenho de administrativo, fornecido pela empresa Oracle para a consolidação dos custos gerais de suas diferentes unidades de negócio.

5.6.1 O Sistema Integrado de Teledramaturgia (SIT)

Este é um sistema de decupagem, roteirização e continuidade de novelas que possibilita o controle do processo de produção. Foi desenvolvido especificamente para esse tipo de produção. Nele, são digitados os capítulos da novela, com as informações básicas necessárias para a elaboração do roteiro pelo Produtor Executivo. Depois de analisados pela direção artística da empresa, pelo Diretor Geral, pelo Produtor Executivo e pela coordenadora de continuidade, os capítulos são digitados neste sistema. O digitador lê também os capítulos e põe em destaque, antes da digitação do texto, informações como: número do capítulo; número da cena; nome dos cenários e/ou locações, personagens; se a cena é diurna ou noturna. Se for cena de continuidade, a continuísta acrescenta as observações pertinentes às cenas, os números das roupas que deverão ser utilizadas e as fotos de referência para a caracterização da produção de arte, da cenografia e do figurino.

Em paralelo, realizam-se reuniões de bloco de capítulos. De posse de todas as informações, o Produtor Executivo elabora os roteiros de gravação. O sistema gera automaticamente um número para cada roteiro, e o Produtor Executivo determina o número da frente de gravação, e os horários de cada uma delas. Esses roteiros são enviados a todas as equipes via correio eletrônico.

O sistema permite visualizar, para cada locação ou cenário, todas as cenas de um bloco de capítulos, visando reduzir o tempo, os custos de montagem e desmontagem de cenários e o deslocamento para locações externas. Contudo, de acordo com a produtora executiva no Núcleo de Produção de Teledramaturgia, depois de elaborado o roteiro,

algumas informações precisam ser verificadas, como: se há atores do elenco roteirizados simultaneamente em frentes distintas ou mesmo se o tempo de deslocamento de uma frente para outra é suficiente; checar a agenda particular do elenco; se os cenários e as locações estão disponíveis; e, inclusive, consultar o serviço de meteorologia quando se trata de gravações externas.

Ao final das gravações, a continuísta alimenta o Sistema Integrado de Teledramaturgia com as informações sobre as cenas gravadas e os dados referentes à continuidade das cenas gravadas. Após essas inserções o Produtor Executivo gera, pelo sistema, o relatório sintético por capítulo, por cenário ou por personagem, onde consta uma relação das cenas roteirizadas. A Figura 39 apresenta um modelo de relatório sintético por cenário e relatório com todas as cenas gravadas (esse relatório é chamado pela equipe de produção de “relatório de baixa de cenas gravadas”).

REDE RELATÓRIO DE BAIXA Produto:								REDE TELEVISÃO Capítulo PRÉVIA DO ROTEIRO SINTÉTICO Produto:								
Emissão: 07/02/2013 11:57								Emissão: 07/02/2013 12:02								
CAPÍTULO: 92 a 92								ESTÚDIO								
Cap	Cena	Tipo	EI	DN	Cenário/Locação	Ambiente	Status	Cenário/Locação	Ambiente	CAP	Cena	EI	DN	PAG	TAM	Status
92	1	EXT	E	N	CASA DE ÁLVARO EXT	FACHADA	G	AGÊNCIA DE TURISMO AVENTURA RADICAL	INT	92	39	I	D	39	0.2	R
92	2	EST	I	N	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	G	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	92	3	I	N	2	1.0	R
92	3	EST	I	N	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	R	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	92	7	I	N	6	1.2	R
92	4	EST	I	N	APARTAMENTO DE VICENTE	SALA	G	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	92	13	I	N	12	0.2	R
92	5	EXT	E	N	CASA DE ÁLVARO EXT	FACHADA	G	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	92	14A	I	N	13	1.0	R
92	6	EST	I	N	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	R	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	92	16	I	N	16	0.4	R
92	6A	EXT	E	N	CASA DE ÁLVARO EXT	FACHADA	G	APARTAMENTO DE ARAGÃO	SALA	92	21	I	N	21	1.1	R
92	7	EST	I	N	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	R	APARTAMENTO DE ARAGÃO	SALA	92	48	I	D	48	0.9	R
92	8	EST	I	N	APARTAMENTO DE VICENTE	SALA	G	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	92	6	I	N	5	1.0	R
92	9	EST	I	N	APARTAMENTO DE CREMILDA	SALA	G	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	92	12	I	N	11	0.9	R
92	10	EXT	I	N	HOTEL (OUTRO)	QUARTO	R	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	92	30	I	D	28	0.8	R
92	10A	EST	I	N	ESTÚDIO TELEJORNAL	INT	R	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	92	33	I	D	30	0.5	R
92	10B	EXT	E	N	CASA DE ÁLVARO EXT	FACHADA	G	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	15	I	N	14	1.5	R
92	11	EXT	E	N	CASA DE ÁLVARO EXT	FACHADA	G	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	18	I	N	17	1.0	R
92	11A	EXT	I	N	HOTEL (OUTRO)	QUARTO	R	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	23	I	N	23	0.9	R
92	12	EST	I	N	APARTAMENTO DE EDUARDO	SALA	R	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	26	I	D	25	0.1	R
92	13	EST	I	N	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	R	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	27A	I	D	26	0.8	R
92	14	EXT	E	N	RUA	CARRO DE ARNAUD	G	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	29	I	D	27	0.9	R
92	14A	EST	I	N	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	R	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	32	I	D	30	0.1	R
92	15	EST	I	N	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	R	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	92	33A	I	D	30	0.6	R
92	16	EST	I	N	APARTAMENTO DE ANDRÉJAYME	SALA	R	APARTAMENTO DE VICENTE	SALA	92	35	I	D	32	1.8	R
92	17	EST	I	N	APARTAMENTO DE CREMILDA	SALA	G	APARTAMENTO DE VICENTE	SALA	92	38	I	D	37	1.2	R
92	18	EST	I	N	APARTAMENTO DE NORBERTO	SALA	R	APARTAMENTO DE VICENTE	SALA	92	43	I	D	43	0.7	R
92	19	EST	I	N	APARTAMENTO DE CREMILDA	SALA	G	CASA DE ÁLVARO	SALA	92	24	I	N	24	0.6	R
92	20	EST	I	N	APARTAMENTO DE OSÓRIO	SALA	G	CASA DE ÁLVARO	SALA	92	41	I	D	40	0.8	R
92	21	EST	I	N	APARTAMENTO DE ARAGÃO	SALA	R	CASA DE ÁLVARO	SALA	92	45	I	D	44	0.5	R

Figura 39. Relatório baixa de capítulos e sintético de cenas gravadas por cenário

Fonte: Documento interno da Produção Executiva do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

Embora o sistema permita gerar vários tipos de relatório, é bastante comum encontrar, nas salas das equipes dedicadas ao projeto e a até da própria diretoria de planejamento, murais contendo um controle que as equipes chamam de “bingo” — um tipo de cartela que contém o número do capítulo e os números das cenas em que, à

medida que as cenas dos capítulos são gravadas, recebem um X até se completar a cartela. Esse tipo de controle visual permite à equipe verificar se o fechamento do capítulo está atrasado ou se há cenas pendentes, determinando, assim, o grau de urgência na roteirização. A Figura 40 ilustra esse tipo de monitoramento e controle.



Figura 40. Mural de controle de gravação de capítulos — “Bingo”

Fonte: Documento interno da Produção Executiva do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

5.6.2 O Sistema de Planejamento e Controle de Produção

O Sistema de Planejamento e Controle de Produção (PCP) usado pelo Núcleo de Produção de Teledramaturgia foi desenvolvido para atender a negociações, aprovações e controle do orçamento em tempo real e para atender às especificidades e velocidades com que os gestores necessitam das informações. Funciona do seguinte modo: após o orçamento ser aprovado pela diretoria, e feita a distribuição entre as áreas de cenografia, produção de arte, produção executiva, figurino e maquiagem, o Sistema de Planejamento e Controle de Produção alimenta o sistema no módulo de orçamento com os valores aprovados para cada uma das áreas. A partir da atualização, todas as solicitações de gastos deverão ser feitas por intermédio do sistema. Os pedidos entram num fluxo de aprovação conforme a hierarquia e as alçadas de valores e tipo de gastos. No momento da aprovação, o gestor aprovador já sabe o valor do pedido e o saldo após sua aprovação, ou seja, o controle orçamentário dos gastos passa a ser em tempo real. A cada pedido, o aprovador conhece o valor e o saldo. A

Figura 41 apresenta a tela do pedido dentro do sistema.

O Sistema de Planejamento e Controle de Produção também permite a produção de relatórios de gastos por: frente de gravação, tipo de despesas, período, fornecedores ou qualquer outro que os gestores necessitem. Contudo, sua principal utilização é para o

monitoramento dos gastos e controle de saldos antes da compra ou da contratação dos serviços.

ITENS DE PEDIDO Logado como: _____

Número Requisição: 2902 Pedido: 1

Cabeçalho

Produto: _____ Tipo de Frente: GRAVAÇÃO EXTERNA
 Frente Gravação: FRENTE 2 Capítulo/Cena: 45 / cenas 1;2;3;4;21
 Data de Gravação: 10/05/2012
 Local da Gravação: SÍTIO NIRVANA

Equipe de Produção

Usuário: Aparecida

Item de Pedido

Rubrica: OPERAÇÃO DE TRANSITO Fornecedor: KARAI
 Serviço/Material: Serviço Material Digitar Serviço/Material: OPERADOR DE TRÂNSITO
 Valor Unitário: 60 Quantidade: 20
 Total: 1200 Valor Variável:
 Desconto: 0 % Prazo Pagamento: 30 dias
 Forma Pagamento: Faturado Local Apresentação: SÍTIO NIRVANA
 Horário Apresentação: 07:30 Anexo: Carregar
 Natureza da despesa: Serviço
 Observação: EQUIPE CHEGANDO AO LOCAL DE GRAVAÇÃO PARA MONTAGEM AS 6:30HS

[Salvar]

Itens do Pedido

Nº	Produto	Frente	Rubrica	Fornecedor	Serviço	Qtd.	Valor Unitário	Total	Status	Data Execução
1			2 OPERAÇÃO DE TRANSITO	KARAI	OPERADOR DE TRÂNSITO	20	60,00	1200,00	Em Andamento	
							Sub Total:	1200,00		
								Rubrica	Total	Saldo
								OPERAÇÃO DE TRANSITO	1.200,00	2.715.822,00
								Total Requisição:	1200,00	

[Início] [Voltar]

Figura 41. Tela de pedidos — Sistema de Planejamento e Controle de Produção

Fonte: Documento interno do Departamento de Planejamento e Controle de Produção do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

5.6.3 O sistema de apontamentos

Esse sistema controla a quantidade de profissionais por centro de custo que trabalhou efetivamente em cada produto. O controle é diário, já que dificilmente um profissional que trabalha em produção de telenovela presta serviço a mais de um produto por dia, pois a Lei dos Radialistas²⁴ estabelece a carga horária de no máximo sete horas diárias. Os custos indiretos da estrutura predial, como acervos de contrarregra e figurino, estúdios, salas das equipes e outras estruturas utilizadas pelo projeto, são rateados, com base no metro quadrado ocupado ou no percentual de uso. Cada produto recebe um percentual do custo total dos centros de custo em função de sua utilização, seja em quantidade, seja em metro quadrado.

²⁴ Lei 6.615, de 16/12/1978.

Esse relatório, enviado aos gerentes do projeto e à direção da empresa, pode acarretar uma pronta resposta das áreas citadas em problemas ocorridos durante as gravações e funciona como um instrumento de resolução de problemas pontuais e imediatos. No entanto, ele é pouco utilizado para análise de problemas e melhorias na gestão do projeto.

A Tabela 8 apresenta, de forma consolidada, o número de ocorrências apuradas através dos relatórios de gravação no período entre fevereiro e março de 2013. O período foi selecionado por apresentar duas telenovelas em períodos bem definidos, um da Etapa C (produção, gravação e exibição) e um da Etapa B (produção e gravação), corroborando as entrevistas e observações *in loco* de que, embora a produtividade seja baixa na Etapa B, o maior número de ocorrências acontece na Etapa C, quando o processo já deveria estar mais ajustado. No Anexo IV, são apresentados exemplos dos tipos de ocorrências registrados durante as gravações.

Tabela 8. Relatório consolidado de quantidade de ocorrências durante as gravações de uma telenovela na Etapa B e na etapa C dos projetos, de 1 de fevereiro a março de 2013

OCORRÊNCIAS	TOTAL	TELENOVELA X ETAPA C	TELENOVELA Y ETAPA B
CENOGRAFIA	10	7	3
CONTINUIDADE	3	3	0
DIREÇÃO	10	10	0
ELENCO	27	27	0
FÁBRICA DE CENÁRIO	3	3	0
FIGURAÇÃO	1	1	0
FIGURINO	5	5	0
FORNECEDORES	8	8	0
LOCAÇÃO	5	5	0
MAQUIAGEM	4	4	0
MAU TEMPO	18	15	3
MONTAGEM DA ARTE	13	11	2
MONTAGEM DOS CENÁRIOS	4	4	0
OPERAÇÕES	10	10	0
PROBLEMAS TÉCNICOS COM EQUIPAMENTOS	14	14	0
PRODUÇÃO E CONTINUIDADE	114	63	51
TRANSPORTES	7	7	0
TOTAL	256	197	59

Fonte: Relatórios de gravação consolidados do Núcleo de Produção de Teledramaturgia

5.6.4.1 Cotejamento da prática com os conceitos de monitoramento e controle do projeto

Por meio dos sistemas de monitoramento e controles descritos, podem ser gerados diferentes tipos de relatórios, atendendo especificamente aos interesses individuais e coletivos de cada área envolvida no projeto. No entanto, não existe um ambiente de controle geral do projeto. Além da inexistência deste ambiente, não há definição explícita e entendimento por parte dos gestores do que se quer realmente controlar. Essa ausência de definição e a falta de entendimento fazem com que a organização faça um grande esforço na implementação de sistemas de controles que atendem às necessidades individuais dos gestores e permitem tomadas de decisão pontuais, como é o caso dos relatórios de gravação.

Os relatórios de controles que geram alerta para a direção da empresa, os gerentes das áreas funcionais e os produtores executivos são: (1) os relatórios de controle de gastos do Sistema de Planejamento e Controle de Produção, quando o saldo de algum item está negativo na hora de sua aprovação; (2) os relatórios de fechamento de capítulo, onde se apresenta o risco de não ter capítulos completos para exibição, (3) os relatórios de gravação em que há algum tipo de ocorrência considerada grave e que tenha como consequência o cancelamento de alguma gravação ou problemas envolvendo elenco e direção artística. De modo geral os relatórios são mais informativos e pontuais. Os demais desvios só são visualizados após o fechamento dos custos totais da organização.

O Produtor Executivo é sempre surpreendido, pois não existe um controle físico e orçamentário do projeto de forma global. Associado a essa ausência de macrocontrole, os envolvidos não têm o hábito nem a cultura de ler os relatórios consolidados contendo estatísticas disponíveis no Sistema Integrado de Teledramaturgia nem estabelecem os parâmetros para que os sistemas disponíveis disparem alerta ao Produtor Executivo e aos gestores envolvidos, de modo que se possa tomar decisões mais rapidamente. Os sistemas não têm nenhum tipo de controle de alerta dos tipos descritos na literatura, como cibernéticos, ir/não ir entre outros.

A recomendação é que os relatórios de gravação sejam usados e apresentados em reunião de discussão de soluções que contribuam para a redução dos impactos das ocorrências no cumprimento dos planos de gravação e para a implantação de soluções, visando minimizar os impactos dessas ocorrências em relação a prazos e custos.

5.7 Os Conflitos: Qualidade, Custos e Prazos

Em um projeto de telenovela, as especificações do que será produzido são de livre interpretação e um terreno fértil para existência de conflitos. Uma frase escrita pelo autor pode fazer com que todos os balizadores da produção e os orçamentos das áreas fujam dos parâmetros preestabelecidos, mas também pode refletir no aumento da audiência. A seguir, é apresentado trecho da cena de um capítulo, para ilustrar o conflito típico das novelas.

“CENA 01. LOCAL MUITO ESPECIAL. ABERTO. EXTERIOR. DIA.

A ventania forte e o ruído do helicóptero fazem com que ELIZA e DÉCIO tenham algum temor. Estaria Maria neste aparelho? Viria ela de onde? ELIZA e DÉCIO se olham, ficam muito juntos, instintivamente, se protegendo. HOMENS esperando. O aparelho pousa. Hélices rodam devagar...

FUSÃO

Silêncio. Todos olhando para o helicóptero. Um CAPANGA salta e prepara a descida de alguém. Desce um MÉDICO todo de branco.

DR. DÉCIO — (tenso) É a... Maria?

ELIZA — Não sei.

Olha para o aparelho. HOMEM segue até o helicóptero. Estende a mão e uma mulher muito frágil é desembarcada. Usa uma roupa que lhe cobre toda até a cabeça e o rosto — como se fosse uma burca leve, branca. Caminha frágil com o HOMEM. DÉCIO muito emocionado por rever MARIA.

DR. DÉCIO — (baixo) É ela...

ELIZA — Por que... assim? Essa roupa...

DR. DÉCIO — Não sei...

Os dois seguem em direção à estranha mulher frágil, envolta em panos. São obrigados a parar porque os demais HOMENS fecham a passagem. MARIA é levada pelo MÉDICO e pelo HOMEM que comanda a operação. Ela caminha devagar sob o olhar de DÉCIO e ELIZA.”²⁵

A realização desta cena pode ocorrer com diferentes formas e custos, porém é responsabilidade do autor e do diretor geral identificar a importância da cena na trama e justificar por que a empresa precisa investir mais, ou menos, em sua realização. É preciso também considerar o tempo necessário de realização junto ao Produtor Executivo e verificar o andamento do cronograma das gravações do capítulo em questão. Após a definição da forma em que será realizada, é importante que todos os

²⁵ Texto de Lauro César Muniz para a telenovela *Máscaras*.

envolvidos tenham a mesma compreensão de como a cena será gravada. Não é raro, no momento da gravação, o conceito não ficar claro e a cena ser cancelada. Usualmente, esses eventos fogem da rotina, e há reuniões e orçamentos específicos para validação dos gestores do projeto e da direção da empresa.

Em entrevistas, a autora de novelas Cristianne Fridman relatou que é difícil a tarefa de escrever e dimensionar o número de cenas de um capítulo, pois, se forem poucas, as cenas podem ser longas e o capítulo ficar arrastado; se forem capítulos com muitas cenas, a produção pode se tornar inexequível. A autora faz um paralelo do roteiro de uma novela com um roteiro de viagem planejada.

Novela é mais ou menos como um roteiro de viagem planejado. Vou a tal lugar, vou visitar isso, aquilo, depois vou pegar um trem, ir a tal lugar, conhecer tal restaurante, etc. Como em todo roteiro, toda a programação pode receber ajustes, pequenas mudanças, mas você tem que saber aonde quer ir, aonde quer chegar. Seu caminho tem que estar traçado. Sei o que vai acontecer no final e todas as passadas que devo dar para chegar até ele. A caminhada, o chegar nestas passadas é que pode ser mudado.

Os conflitos no gerenciamento de um projeto de telenovelas são diários e constantes durante todo o projeto. Ocorrem basicamente envolvendo as dimensões artísticas (a qualidade), o custo e o prazo para sua realização. O autor, que escreveu o texto, e o Diretor Geral que idealiza sua realização, representam a lógica artística ou da qualidade daquilo que será exibido, enquanto o Produtor Executivo representa as lógicas do custo e do tempo.

A resolução dos conflitos demanda negociações constantes entre os envolvidos. Por ser um projeto autoral, as alterações do texto demandam negociações com o autor e com o Diretor Geral responsável pela qualidade do que será exibido. No entanto, o Produtor Executivo tem orçamentos limitados e prazos para executar as gravações. A audiência maior ou menor durante a exibição de uma telenovela é um parâmetro que reflete a intensidade dos conflitos do projeto. Se a audiência é considerada elevada, os conflitos tendem a se reduzir e a lógica artística a prevalecer. Ao contrário, se a audiência está abaixo da expectativa inicial, os conflitos são maiores, as questões relativas a custos se sobressaem e podem levar ao término antecipado de um projeto.

A existência de um escritório de projeto poderia auxiliar os gestores na busca do ponto ótimo entre o artístico e os custos. Um dos diretores entrevistados relata que, numa indústria de *show business*, esse equilíbrio é vital para sua sobrevivência, ou seja,

50% têm que ser show e outros 50% *business*. Se essa equação torna-se desequilibrada, ela precisa rapidamente buscar a paridade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, procurou-se compreender e analisar o processo de produção de telenovelas a partir da literatura de gerenciamento de projetos. No caso estudado, essa compreensão aponta para alguns fatores determinantes para: a) o sucesso desses projetos em termos de audiência e b) as dificuldades e conflitos entre qualidade, prazo e custo.

Os problemas durante o decorrer do projeto enfrentados diariamente por seus gestores são, em grande parte, inerentes à característica principal do processo de produção de uma telenovela como obra aberta, caracterizada pela imprevisibilidade, a começar pelo texto que não está pronto no início do projeto e vai sendo influenciado e transformado pelo comportamento do público, da direção artística e do próprio elenco.

É visível, nas telenovelas brasileiras, que a concepção e a execução são simultâneas, ou seja, a concepção é um processo contínuo que se estende do início ao fim de todo o projeto. Segundo um Diretor Geral entrevistado, cada bloco de capítulos é uma espécie de montanha-russa em que você não sabe onde está a próxima curva. Apesar das imprevisibilidades e da proximidade entre planejamento e ação, algumas dificuldades com implicações em custos, prazos, qualidade e, conseqüentemente, no sucesso de público e de audiência podem ser antecipados.

Uma dificuldade inicial enfrentada pela equipe de projeto está relacionada ao processo de seleção do projeto. O sucesso de uma novela é determinado pela audiência e seu êxito comercial (venda de anúncios e *merchandising*). Um fator decisivo para esse resultado está relacionado à seleção da sinopse. É fato que uma história que não agrada dificilmente é sucesso de público, mesmo com diretores-gerais e produtores executivos altamente qualificados e com uma produção de alta qualidade de realização. Isso transparece nos principais casos de fracassos registrados pelas emissoras do país. A questão é, então: como assegurar que uma sinopse selecionada conduzirá a um projeto de sucesso em termos de audiência?

Se a história a ser contada é a base da telenovela, a recomendação é que sua seleção seja um processo que permita a redução dos riscos. A criação de um comitê artístico ou de um escritório de projetos com representações de diferentes áreas da empresa (direção artística, roteiristas, criação plástica, produtores executivos entre outros) pode ser um passo para essa redução de riscos. As decisões desse escritório

podem, ainda, ser complementadas com a realização de pesquisas qualitativas, no intuito de avaliar o grau de aceitabilidade junto ao público.

Outra fonte de melhoria para o projeto, em especial para sua realização, seria a utilização efetiva, pelos gestores, dos relatórios de gravação, ou seja, dos registros dos problemas ocorridos. Tais relatórios, que normalmente têm baixa utilização, podem ajudar a gerar conhecimento sobre a realidade da execução e os problemas vivenciados pelas diferentes frentes de gravação. As ocorrências e os eventos diários que acarretam em atrasos na programação das gravações são apontados nesses relatórios e podem servir de base para a antecipação de problemas por seus gestores. O número de repetições de eventos similares durante determinado período pode apontar para alguns problemas seriam resolvidos de forma a alterar processos e níveis de serviços prestados por equipes contratadas. A análise dos relatórios de gravação indica um grande número de ocorrências relacionadas ao setor de transporte e outros serviços prestados por equipes terceirizadas (alimentação, figuração, carros de cena, equipamentos de apoio como geradores, operadores de tráfego etc.). Esses diversos serviços precisam estar sincronizados para que as gravações ocorram sem atrasos e sem redução do tempo a elas destinado.

Outros eventos com grande número de repetições são: (a) atrasos do elenco, decorrentes de problemas com locações externas; (b) problemas atribuídos ao trânsito; (c) mau tempo; (d) inadequação dos dimensionamentos dos tempos entre os horários marcados para chegada ao *set* e os marcados para o início das gravações, apontados como insuficientes para a realização das tarefas necessárias ao início das gravações; e (e) dimensionamento inadequado das equipes de guarda-roupa e maquiagem, consideradas insuficientes para atender a quantidade de atores e figurantes no set de gravação.

Portanto, os relatórios de gravação são fontes de informações relevantes para a gestão e a coordenação das diferentes equipes e empresas contratadas. Poderiam ser aperfeiçoados e utilizados para alimentar um sistema de apoio às gravações (informando sobre o andamento do fechamento dos capítulos) e para a análise de produtividade das equipes, o cumprimento dos planos de gravação, a solicitação de extensão do horário, as cenas roteirizadas e não gravadas — em função da insuficiência de tempo ou problemas operacionais — e outros. No mesmo sentido, de antecipação de problemas, a ampliação da fase de pré-produção poderia permitir que as diferentes equipes tivessem mais tempo

de preparação de suas principais tarefas e, assim, utilizar o tempo de gravação de forma mais eficiente.

Finalmente, em relação aos custos envolvidos, pode-se dizer que o custo fixo da estrutura de um núcleo de produção de teledramaturgia é elevado, assim como são considerados altos os custos da produção de cada telenovela. Para a redução de custos da empresa, dois tipos de ação podem ser vislumbrados: o primeiro seria atuar na redução dos custos de cada produto individualmente. O segundo estaria relacionado à redução dos custos fixos do Núcleo de Produção de Teledramaturgia.

A ação sobre os problemas mencionados, como: a) seleção da sinopse; b) coordenação das interfaces entre equipes próprias e contratadas; c) melhoria do planejamento na etapa de pré-produção, certamente contribuirá para a redução dos custos de cada produto individualmente. Outra medida seria reduzir as gravações externas, cuja produtividade é avaliada em um terço da produtividade das gravações em estúdio. O risco, neste caso, seria perder a atratividade e o estilo marcante nas produções de telenovelas brasileiras. A utilização de novas tecnologias, em particular da computação gráfica, pode ajudar a reduzir esse risco.

Ainda para a redução dos custos dos produtos, uma ação pertinente seria aumentar a taxa de uso da capacidade instalada do núcleo de teledramaturgia ao longo de todo o ano, evitando períodos de ociosidade, intercalado com períodos de sobrecarga e horas extras ou contratações temporárias. A melhoria do planejamento de utilização dos estúdios e equipes poderia gerar um aumento do número de produtos e, conseqüentemente, uma diluição dos custos fixos entre esses diferentes produtos. Mais do que olhar o custo individual de cada produto, a sugestão visa ao desenvolvimento de uma abordagem de custo global para a unidade de produção.

Divergentemente da recomendação sobre a diversificação e sobre a melhor utilização da capacidade instalada, em dezembro de 2012, a empresa decidiu reduzir o número de produções no Núcleo de Produção de Teledramaturgia, substituindo um horário de novela por programação importada ou produzida em estúdio fora do Núcleo e, portanto, sem utilizar as equipes de gravações já contratadas. Além disso, a produção das minisséries, que inicialmente poderia cumprir função de utilização da capacidade ociosa, não cumpriu esse papel.

As minisséries seriam produzidas com equipes reduzidas e por curto período de tempo (máximo de três meses de gravação). Além da diversificação de produtos, o objetivo seria utilizar a capacidade disponível entre o término de uma novela e o início

das gravações da novela subsequente. No entanto, as minisséries ganharam a mesma dimensão de produção de uma telenovela do tipo obra aberta. A proposta inicial era de que o início das gravações aconteceria com todos os capítulos escritos e aprovados. No entanto, esses projetos ganharam repercussão e audiência, passando a ser produzidos como uma novela, com poucos capítulos escritos e período de gravação de cerca de oito meses.

O problema é que, enquanto uma novela, nesse mesmo período, produz em torno de 200 capítulos, a minissérie produz apenas 30. As minisséries produzidas com essas características tornam-se um produto economicamente inviável, pois o Núcleo de Produção de Teledramaturgia mantém, para a minissérie, uma equipe com capacidade produtiva de uma novela de 200 capítulos. Ao final dessa pesquisa, em maio de 2013, o Núcleo de Produção de Teledramaturgia percebe que, embora as minisséries sejam sucesso de audiência, tornaram-se economicamente insustentáveis. Em junho de 2013, fazem-se ajustes drásticos para uma empresa que vinha em ritmo intenso de crescimento, reduzindo-se em cerca de um terço o número de funcionários se colocando em risco a produção das telenovelas, o produto estratégico para alcançar seu objetivo primordial: ser líder do setor em um curto espaço de tempo.

Nesse mesmo período, ocorre a regulamentação da lei²⁶ que obriga os canais pagos de espaço qualificado²⁷ a exibir pelo menos três horas e meia de programas produzidos no país, conteúdo nacional no horário nobre. Dessas três horas e meia, no mínimo 50% devem ser produzidos por produtoras independentes. Há um movimento de aproximação entre as empresas que exploram canais abertos ou pagos às produtoras independentes. Essas produtoras, por serem menos regulamentadas, produzem a preços menores, além de estarem aptas a captar verbas de incentivo à cultura para projetos em conjunto com as emissoras de canais abertos ou pagos.

Como em diversos setores da economia, o contexto é dinâmico e implica transformações constantes na gestão das empresas e de seus projetos estratégicos. Na confrontação com a literatura, o gerenciamento das telenovelas necessita de dois

²⁶Lei 12.485, sancionada em 12 de setembro de 2011. Acessada através do link (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm).

²⁷ Espaço qualificado é o espaço total do canal de programação, excluindo-se conteúdos religiosos ou políticos, manifestações e eventos esportivos, concursos, publicidade, televendas, infomerciais, jogos eletrônicos, propaganda política obrigatória, conteúdo audiovisual veiculado em horário eleitoral gratuito, conteúdos jornalísticos e programas de auditório ancorados por apresentador. Os canais qualificados são aqueles que, no horário nobre, veiculam obras audiovisuais em mais da metade da grade de programação.

atributos principais para poder lidar com o dinamismo do contexto e do próprio processo produtivo: a capacidade de planejamento (que permite à organização antecipar problemas e atuar preventivamente) e a capacidade de lidar com os imprevistos inerentes ao processo produtivo característicos de uma obra aberta. Se lidar com os imprevistos é uma característica importante que demanda ações e regulações a quente, o exercício da planificação pode reduzir esse tipo de intervenção, favorecendo processos decisórios com mais reflexão e menos risco para a qualidade, os custos e os prazos de entrega dos produtos. Conforme mencionado, a criação de um escritório de projeto que tenha papel de apoio efetivo aos gerentes de projetos (semelhante a um escritório de gestão de crises e incidentes) pode representar ganhos no sentido de aproximar o planejamento e execução e no sentido de imprimir mais resiliência e confiabilidade à empresa na condução de seus projetos.

Se nessa pesquisa procurou-se construir uma compreensão global do processo de projeto e produção de uma telenovela, pouco foram aprofundados os problemas relacionados a setores e processos específicos, tais como cenografia, gravações externas, pós-produção e outros. Além disso, como se optou por acompanhar os diferentes produtos (novelas em andamento), não foram analisadas as inter-relações das diferentes etapas de produção, o que poderia ter sido aprofundado se a opção metodológica contemplasse o acompanhamento de um único produto do começo ao fim.

Pesquisas futuras poderiam abordar de forma mais detalhada:

1. A cenografia, envolvendo toda a área de operações cenográficas: montagens, desmontagens e manutenção de cenários. Dois motivos principais justificam o estudo dessa área: ela se mostrou um gargalo para gravações e representa importante fatia no custo total do projeto. Outros problemas dessa área são: a baixa qualificação da mão de obra, a falta de retorno de experiência (gestão do conhecimento) e a gestão de operações (metodologia e tecnologia de montagens e desmontagens de cenários), que podem melhorar a utilização dos estúdios e representar forte impacto nos custos, prazos e riscos associados ao projeto.
2. O processo de gravação e captação da imagem. Como uso da tecnologia HD (*high definition*), abriu-se espaço para o uso de câmeras e equipamentos mais sofisticados, aproximando a imagem da televisão das imagens produzidas para exibição no cinema. O uso desses equipamentos e câmeras mais sofisticados, embora apresentem bons resultados do ponto de vista artístico (qualidade da imagem), tem implicado numa redução da produtividade (quantidade de cenas

gravadas por unidade de tempo). O processo de gravação continua o mesmo, gerando uma quantidade infinita de conteúdo que é enviada para a pós-produção, quantidade essa que será, em grande parte, descartada ou arquivada desnecessariamente, gerando custos adicionais e piorando o desempenho e o tempo da pós-produção.

3. A pós-produção, que lida com uma quantidade muito além do necessário de material gerado durante as gravações. Parte desse material poderia ser descartada durante as gravações, podendo reduzir custo de mão de obra e os custos referentes ao armazenamento do material.
4. A utilização de novas tecnologias disponíveis no mercado, tais como prototipagem rápida, realidade virtual e outras de produção de efeitos visuais, com o objetivo de reduzir a quantidade de gravações externas.

Em relação a essas áreas, foi notório, durante a pesquisa, que o crescimento da interação poderia levar a uma redução de custos e prazos para a empresa e para o projeto. Ações como a melhor utilização da tecnologia disponível para criação de cenários virtuais, a pré-seleção do material gravado e o compartilhamento dos projetos de cenografias com as equipes de gravação/captação e iluminação poderiam conduzir a melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE CINEMA (Ancine)—<http://www.ancine.gov.br/sala-imprensa/noticias/ancine-divulga-informes-anuais-sobre-o-mercado-de-tv-paga-e-aberta-em-2012>. Acesso em 12/11/2013.

ALENCAR, Mauro. *A Hollywood brasileira: panorama da telenovela no Brasil*. 2 ed., Rio de Janeiro: Senac, 2004.

ANBARI, F.T.; CARAYANNIS, E.G.; VOETSCH, R.J. *Post-project Reviews as a Key Project Management Competence*. Technova, 2008, v. 28, pp.633-643.

ANDERSEN, E. S.; DYSVIK, A.; VAAGAASAR, A. L. Organizational Rationality and Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2009, v. 2, n. 4.

ANDRADE, Ronaldo. Notas de aula do curso de Gerência de Projetos e Engenharia Simultânea. Departamento de Engenharia Industrial. DEI/POLI/UFRJ. Rio de Janeiro: 2010.

APM BODY OF KNOWLEDGE. APM. 5 ed., 2012.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. Organizational Project Management: an Historical Approach to the Study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 2008, v.26, p.38-43.

BANDEIRA DE MELO, Rodrigo; SILVA, Aliense Barbosa da (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERNSTEIN, S. Project Office's in Practice. *Project Management Journal*, v. 30, n.4, p.47-7, 2000.

BORELLI, H. S., Silvia. *Telenovelas Brasileiras: balanços e perspectivas, São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, v. 15, n. 3, jul./set. 2001.

CAMPOS, N. A. *Equipes multifuncionais de projeto: condições para um funcionamento eficiente*. Dissertação de M.Sc., Belo Horizonte: UFMG, 2002.

CARVALHO, Marly; RABECHINI Jr., Roque. *Fundamentos em gestão de projetos*. 3ed., São Paulo: Atlas, 2011.

CASTRO, C. B.; CAMILO, M. de F.; OLIVEIRA, X. R. *Gestão da informação na produção de novelas de TV*. Pós-graduação em gestão do conhecimento e inteligência empresarial. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2003.

CAUCHICK, M.(org.) *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier; Abepro, 2010.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill. 5 ed., 2006.

DINSMORE, P.C.; Silveira Neto, F. H. *Gerenciamento de projeto e o fator humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DRUCKER, P. F. *Managing in a time of great change*. Nova York: Truman Talley Books, 1995.

ECO, H. *Obra aberta*. 9ed., 3 reimpr. São Paulo: Perspectiva, 2010.

FILHO, Daniel. *O circo eletrônico: fazendo TV no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

GERALDINI, J. G.; LEE-KELLEY, Liz; KUTSCH, Elmar. The Titanic Sunk, so What? Project Management Response to Unexpected Events. *International Journal of Project Management*, 2010, v.28 96, p.547-558.

HALL, G. N. Project Management: Recent Developments and Research Opportunities. *J SciSyst Eng.*, 21. (2), p. 129-143, 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION. NBR ISO 9000:2000, Sistemas de Gestão da Qualidade.

JACKSON, P.; KLOBAS J. Building Knowledge in Projects: A Practical Application of Social Constructivism to Information Systems Development. *International Journal of project Management*, v. 26, p. 329-337, 2008.

KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. *Advanced Project Portfolio Management and PMO*. Florida: J. Ross Publishing, 2003.

KERZNER, Harold. R. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. Nova York: John Wiley & Sons, 1999.

KERZNER, Harold. R. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2 ed. Bookman, 2006.

KERZNER Harold R. *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley, 10 ed. 2009.

LEHMANN, V. Connect Changes to Projects Using a Historical Perspective: Toward Some New Canvases for Researchers. *International Journal of Project Management*. v. 28. p. 328-338, 2010.

LEHNER, M. J. The Staging Model: the Contribution of Classical Theatre Directors to Project Management in Development Contexts. *International Journal of Project Management*, v. 27, p. 195-205, 2009.

LUX, J. *Creating Reference Model for the Creative Industries: Evaluation of Configurable Event Driven Process Chains in Practice*. Ms.C. <http://eprintd.qut.edu.au>. Acesso em 12/11/2013.

MAXIMIANO, A.C.A. *Administração de projetos*. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C.A. *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2002.

- MÉDOLA, Ana S. L. D. Televisão digital brasileira e os novos processos de produção de conteúdo: os desafios para o comunicador. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Produção em Comunicação*, v.12, n. 3, set/dez, Brasília, E-Compôs, 2009.
- MENA, Ligia Carvajal. La Telenovela Brasileña: una Industria Cultural. *Revista Comunicación*. Instituto de Tecnologia da Costa Rica, 2001.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr, A. *Administração de projetos: uma abordagem gerencial*. 4 ed. São Paulo: LTC Editora, 2003.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr, A. *Project Management: a Managerial Approach*. 8 ed. EUA: Ed. John Wiley & Sons, 2012;
- MIDLER, C. *O automóvel que não existia*. Lisboa. Editora, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campos. 1997.
- NUNES, T. H. de L. *A produção cenográfica em televisão: discussão do saber técnico e construção de uma metodologia: o caso das telenovelas da Rede Globo*. Doutorado em Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2001.
- OBITEL. *Anuário*. Qualidade na ficção televisiva e participação transmidiática das audiências. (orgs.) Immaculata Vassallo de Lopes; Guillermo Orozco Gómez. Porto Alegre: Meridional, 2011.
- OBITEL. *Anuário*. Transnacionalização da ficção televisiva nos países ibero-americanos. (orgs.) Immaculata Vassallo de Lopes; Guillermo Orozco Gómez. Porto Alegre: Meridional, 2012.
- OGURI, L. M.; CHAUVEL, M.A.; SUAREZ, M. O processo de criação das telenovelas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 1, São Paulo jan./mar.2009. Versão online: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000100006>. Acesso em 28/05/2012.
- OLIVEIRA SOBRINHO, J.B. *O livro do Boni*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2011.
- ORTIZ, Renato; BORELLI, Silvia; RAMOS, José M. O. Telenovela: história e produção. 2 ed., São Paulo: Brasiliense, 1991.
- PALLOTINI, R. *Dramaturgia de televisão*. São Paulo: Moderna, 1998.
- PELEGRINELLI, Sergio. What in a name: Project or Programme? *International Journal of Project Management*, 2011, v.29 (2), p.232-240.
- PERMINOVA, O.; GUSTAFSSON, M.; WIKSTROM, K. Defining Uncertainty in projects: a New Perspective. *International Journal of Project Management*, v. 26, p. 73-79, 2008.
- PRINCE2 PProjects IN Controlled Environments. Pesquisado em <http://www.prince-officialsite.com>. Acessado em 16/05/2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4 ed., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMBOK® GUIDE. 2008. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4 ed., 2008.

PROJETO INTER-MEIOS. <http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>. Acesso em 12/11/2013.

RABECHINI Jr., R.; CARVALHO, M. M.; RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R. Organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competência e estrutura. *Gestão & Produção*, 2011, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011.

RABECHINI, Jr., R. *O gerente de projeto na empresa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, I. ; RABECHINI Jr.,R.; CSILLAG,J.M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da USP*, v. 41,p.273-287,2006.

SADEK, José Roberto. *Telenovela: um olhar do cinema*. São Paulo: Summus. 2008.

SHTUB,Avraham; BARD,J.F.; GLOBERSON, S. *Project Management Engineering, Technology and Implementation*. Nova Jersey: Prentice Hall, 1994.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. *Administração da produção*. Tradução Maria C. Oliveira e Fábio Alher. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SODERHOLM, A. Project Management of Unexpected Events. *International Journal of Project management*. 2008, vol.26 (1), p.80-86.

VERMA, Vijay K. *The Human Aspect of Project Management: Human Resource Skills for Project Management*. Drexel Hill: PMI, 1995,v. 2.

WALKER, J.;DOUGLAS, A. et al. *The Broadcast Television Industry*. EUA: Allynand Bacon, 1998.

WEISS, Joseph W., WYSOCKI, Robert K. *5-Phases Project Management: a Practical Planning and Implementation Guide*. Addison-Wesley, 1992.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

GLOSSÁRIO DE TERMOS E CARGOS

Aderecista Providencia, inclusive confeccionando, todo e qualquer tipo de adereços materiais necessários aos cenários de acordo com as solicitações e especificações do setor competente, adequando as peças confeccionadas á linha do cenário.

Almoxarife técnico Controla e mantém sob sua guarda todo o material em estoque, necessário à técnica, organizando fichários e arquivos referentes aos equipamentos e componentes eletrônicos. Controla entrada e saída do material.

Assistente de estúdio Responsável pela ordem e sequência de encenação, programa ou gravação dentro de estúdio, coordena os trabalhos e providencia para que a orientação do diretor do programa ou do diretor de imagens seja cumprida; providencia cartões, ordens e sinais dentro do estúdio que permitam emissão ou gravação do programa.

Assistente de iluminação Monta e afina os equipamentos de luz conforme orientações do diretor de fotografia ou do diretor de iluminação.

Assistente de produção de base Assistente que fica na sala de controle das equipes de produção (base da produção), centraliza informações, toma providências, de modo a garantir a gravação em andamento, e realiza os pedidos de produção das próximas.

Assistente de produção de set Apoia as atividades da produção nas diversas frentes de gravação de modo a garantir o bom andamento desta, certificando-se de que as câmeras estejam posicionadas nos cenários onde acontecerão as gravações e de que os atores estejam prontos. Por meio de fones de ouvido, comanda ações como: “silêncio”, “gravando”, “valeu” etc.

Ator Representa as situações ficcionais descritas no texto, sob a direção do diretor artístico.

Autor roteirista Idealiza e escreve o texto que é produzido para ser exibido.

Autor-colaborador Participa da elaboração do texto, escrevendo-o em parceria com e para o autor principal.

Auxiliar de iluminador Presta auxílio direto ao iluminador na operação dos sistemas de luz, do transporte e da montagem dos equipamentos. Cuida da limpeza e da conservação dos equipamentos materiais e dos instrumentos indispensáveis ao desempenho da função.

Auxiliar de operador de câmera Encarrega-se do bom estado do equipamento e da sua montagem, e auxilia o operador de câmera na iluminação e na tomada das cenas.

Banco de talento Conjunto de autores/roteiristas, diretores artísticos e atores que possuem contratos longos e de exclusividade com a emissora. Também é o nome dado ao centro de custo onde ficam alocadas as despesas com esses profissionais.

Cabeleireiro Propõe e executa penteados para os personagens e é o responsável pela guarda e conservação de seus instrumentos de trabalho.

Camareiro Transfere as roupas selecionadas pelas figurinistas dos acervos de figurino e guarda-roupas cativos para os camarins, ajuda o ator a se vestir, separa a roupa de continuidade apontada nos relatórios do SIT. Separa as roupas para lavanderia e a devolução das roupas aos acervos e guarda roupas.

Canais de televisão aberto ou TV aberta Canais explorados por empresas que possuem concessão do Governo Federal para exibição de conteúdo de forma gratuita. O termo passou a ser utilizado para diferenciar dos canais pagos ou televisão por assinatura.

Caracterização Maquiagens e penteados que caracterizam os atores em personagens.

Cenografia Composição dos ambientes de gravação, adequada segundo o estilo, a época, a região, o perfil do personagem e a ambiência. Inclui também a estrutura, revestimentos e objetos para atender ao descritivo da sinopse e à encomenda do diretor artístico.

Cenográfico Adjetivo usado para materiais produzidos para cena, providos de aparência realista, porém, sem todas as propriedades do original.

Cenógrafo Conceitua, projeta ou adapta os ambientes em estúdios, locações externas, ou cidade cenográfica para a gravação, executa plantas baixas e altas do cenário, desenha detalhes em escala para construção dos cenários, orienta e dirige a montagem dos cenários e orienta o contrarregra quanto aos adereços necessários ao cenário. Os cenários são idealizados e projetados em consonância com a época, o estilo, a região, o perfil, o nível socioeconômico-cultural das personagens e da história, seguindo a orientação do diretor artístico, do orçamento disponível e dos prazos indicados pelo diretor de produção.

Cenotécnica Equipe e recursos usados nas gravações que viabilizam a montagem, desmontagem, armazenagem e movimentação dos cenários.

Cenotécnico Responsável pela montagem, desmontagem, armazenamento, locomoção, manutenção e maquinismo das peças cenográficas dos ambientes de gravação.

Cidade cenográfica Reprodução cenográfica de ruas e locais externos com fachadas de casas, igrejas, praças etc., sem necessariamente possuir interiores.

Classificação indicativa Faixa etária indicada pelo Ministério Público para exibição de determinado conteúdo ou programa.

Colorista Profissional de edição responsável pela correção e harmonização das cores das imagens captadas por diferentes câmeras.

Conteúdo transmidiático Expressão usada para a transmissão de uma história ou um conceito através de diferentes mídias ou plataforma. Usualmente, com a participação do público e de modo que contribua com algo novo para a narrativa principal. Um exemplo são os sites e blogs de personagens de novelas.

Continuísta Controla a continuidade dos quadros (cenas) por meio de anotações. A contínuísta registra no SIT aspectos relevantes da continuidade e os números das fitas gravadas e observações para a edição. Como as cenas não são gravadas em ordem cronológica nem sequencial, as gravações de uma sequência de cenas de um capítulo podem ser feitas em dias de gravação distintos. Por exemplo, um personagem pode sair de um ambiente num dia de gravação e chegar a outro às vezes em locais e dias de gravação diferentes. É preciso orientar a equipe quanto à coerência da continuidade das cenas entre externa e estúdio, no que se refere a objetos em cena, cerimonial, maquiagem, cabelo, roupa e expressão emocional do elenco, movimentação de veículos, geografia do local.

Contrarregra de cena Funciona com um apoio aos cenógrafos e produtores de cena nas montagens das cenas. Atende a contínuísta quanto à continuidade. Exemplos: arruma as mesas das cenas de refeições, objetos de manuseio dos atores, objetos que marcam as cenas, como: flores, bilhetes, armas, telefones células, chaves etc.

Contrarregra de montagem Monta a decoração dos *sets* com a contrarregra leve, objetos de decoração e pesada, móveis e grandes adereços, sob a orientação da equipe de cenografia.

Contrarregra de rua Um dos tipos de compradores na produção de um programa. Atende a cenografia e a produção de cena na compra e locação dos elementos que dão vivência ao set.

Contrarregra de rua ou assistente de materiais cenográficos Auxilia as equipes de produção de arte e cenografia comprando ou providenciando objetos, alimentos e outras miudezas de manuseio do ator em cena ou de composição do set.

Coordenador de elenco Responsável pela localização e convocação do elenco, distribuição do material aos atores e figurantes e por todas as providências e cuidados exigidos pelo elenco que não sejam de natureza artística.

Coordenador de gravação Coordena as equipes de operações das frentes de gravação durante a preparação e as gravações. É responsável por manter equipes preparadas e equipamentos montados de acordo com a orientação recebida do supervisor de operações e assistente de direção.

Coordenador de locação ou produtor de locação Responsável por selecionar e apresentar para o diretor artístico as locações necessárias à realização das cenas em ambientes externos, como: fachadas de prédios e casas, praças, vias públicas, rios, cachoeira, estádios, aeroportos, restaurantes, shoppings, viagens etc. Cuida também de toda a parte burocrática, como documentação e contrato de aluguel e de cessão de uso de imagens. Verifica, ainda junto ao coordenador de produção e supervisor de operações, as viabilidades técnica e operacional, como áreas de apoio, energia elétrica, estacionamento, necessidade de segurança, entre outros.

Coordenador de maquiagem Coordena as equipes de maquiagem e cabelo designados para a telenovela de sua responsabilidade.

Coordenador de produção de base É o braço direito do Produtor Executivo, responsável pelo monitoramento do andamento dos trabalhos das equipes de produção que fica na sala de controle das equipes de produção da base da produção e dos coordenadores de produção das externas e dos estúdios, centralizando informações e tomando providências, de modo a garantir a gravação em andamento e o planejamento das próximas gravações.

Coordenador de produção de externas e estúdios Responsável pela coordenação dos trabalhos das equipes de produção e das demais equipes que estão no set de gravação, centralizando informações e em contato direto com as equipes de produção da base. Cuida do bom andamento dos trabalhos durante a preparação dos *sets* de gravação, das gravações. Após o fim das gravações prepara e envia relatórios de gravação para os gestores de todas as áreas envolvidas.

Costureiro Confecciona as roupas conforme solicitadas pelo figurinista, reforma e conserta peças, adaptando-as às necessidades da produção; faz os acabamentos próprios nas confecções.

Criação plástica Constituída pela Cenografia, Fotografia, Produção de arte, Figurino, Caracterização e Produção musical. Tudo que aparece na imagem e que não é ator ou os elementos inseridos na pós-produção.

Decupagem Termo usado pelas equipes de produção para a análise detalhada dos roteiros a fim de identificar as necessidades para a gravação. É a divisão dos cenários em cenas.

Decupar Ler e extrair, dos textos dos capítulos, os elementos, objetos e adereços a serem produzidos, cada um dentro de sua especialidade. Exemplos: figurinistas decupam as trocas de roupa, produtores de arte decupam os objetos necessários às ações, equipes de produção decupam as necessidades de infraestrutura.

Desprodução Termo usado pelas equipes de produção de entretenimento, principalmente em televisão e cinema. Adotada pela empresa para definir o período em que acontecem as desmontagens dos cenários, a devolução do material usado durante as gravações para os acervos e o encerramento do projeto de modo geral.

Diretor artístico Responsável pela linha artística/conceito da obra, que norteará todo o resultado plástico, desde a dinâmica do elenco até ambientes, fotografia e música. O diretor interpreta e materializa a obra escrita, apoiado pelas equipes. Uma vez que a linha conceitual está implantada, conta com outros diretores para produzir as imagens. Acompanha a edição e a sonorização das cenas e capítulos e a finalização da imagem e do som na pós-produção. Na gravação, dá especial atenção à direção dos atores.

Diretor de fotografia Responsável pelo resultado artístico da captação da imagem (a fotografia). No cinema, é responsável pelos aspectos técnicos da película, revelação, decisões de enquadramento e movimentação de câmera e iluminação. Na TV normalmente o formato técnico de captação já está estabelecido e o diretor do programa decide a câmera.

Diretor de imagens ou Diretor de corte Durante as gravações, é responsável por selecionar os planos ou imagens captados pelas diferentes câmeras, executar os cortes no tempo correto e monta as cenas orientando os operadores de câmera quanto a seu posicionamento e ângulo de tomadas.

Diretor de produção Executivo responsável geral pelo planejamento e controle financeiro de uma obra. Os profissionais da Criação Plástica de Espetáculos negocia com ele a verba de seus projetos.

Editor de imagens Opera ilha de edição, seleciona imagens e som e ordena-as, segundo um roteiro. Edita as cenas e capítulos gravados e determina, conforme orientação do diretor artístico, o melhor ponto de edição. Realiza ajustes de nível de vídeo e áudio, durante gravações referidas por um padrão. Maneja e ajusta as máquinas operadoras durante a montagem final e edição. Realiza cópias de programas.

Editor de videografismo Cria efeitos visuais, elementos gráficos em vídeo, caracteres, pintura e edição, operando equipamentos e sistemas de computação gráfica.

Estofador Confecciona e conserta as cortinas, tapetes e estofados necessários à produção.

Estúdio Ambiente destinado às montagens dos cenários, geralmente com tratamento acústico, com recursos de iluminação e captação de imagem.

Externa Ambiente de gravação que não seja em estúdio ou cidade cenográfica.

Figurista Idealiza estilos de indumentária para cada personagem, produz as peças dos guarda-roupas e seleciona cada conjunto de roupas e acessórios usados em cada cena.

Figurino Peças de vestuário dos personagens de uma cena. Produzido a partir da conceituação e da linha artística proposta pelo Diretor Geral.

Frente Expressão usada para definir uma equipe de trabalho com equipamentos que estão gravando em determinada localidade (externa ou estúdio). Como as telenovelas trabalham com três ou quatro equipes de trabalho simultâneas, o termo é usado para diferenciá-las. Por exemplo: frente 1 — externa praia; frente 2 — estúdio A; etc. É usado também para definir quantos capítulos estão gravados, editados e sonorizados, prontos para ir ao ar.

Guarda-roupa Controla a movimentação de peças de figurino no guarda-roupa do programa onde estiver alocado. Guarda e conserva todas as roupas que lhe forem confiadas, providenciando sua manutenção e seu fornecimento quando requerido.

Iluminador Coordena e opera todo o sistema de iluminação de estúdios ou de externas, zelando pela segurança e pelo bom funcionamento do equipamento. Elabora o plano de iluminação de cada programa ou série de programas.

Linha artística ou conceitual Características artísticas atribuídas à obra, como estilo de dramatização/atuação, aspectos da fotografia, da captação das imagens, dos

ambientes, do cerimonial em cena, da indumentária, da caracterização dos personagens, dos efeitos, da edição, da trilha incidental, da música etc.

Locação Ambiente de gravação fora dos estúdios. Podem ser em ambiente externo ou interior, como praia, restaurantes, ruas, shoppings etc.

Maquiador Executa a maquiagem dos intérpretes, apresentadores e participantes dos programas de televisão. Responsável pela guarda e manutenção dos seus instrumentos de trabalho.

Maquinista Monta, desmonta e transporta os cenários, conforme orientação do cenotécnico.

Marceneiro Prepara material em madeira para cenografia e outras destinações.

Merchandising Denominação dada a ações comerciais dentro do conteúdo da programação por meio da exibição de uma marca, logo ou produto inserido no contexto do programa, geralmente em segundo plano, ou mesmo sendo parte de diálogo, manuseio, vestimentas etc.

Obra Programa.

Operador de áudio Opera mesa de áudio durante gravações e transmissões, respondendo por sua qualidade.

Operador de cabo Auxilia o operador de câmera na movimentação e no deslocamento das câmeras, inclusive pela movimentação dos cabos e outros equipamentos de câmera.

Operador de câmera Profissional responsável pela captação das imagens. Usa filmadoras, câmeras de vídeo e uma variedade de lentes e filtros para captar imagens conforme roteiro e plano de gravação, sob a orientação do diretor artístico e supervisão técnica do diretor de imagens. Embora seja uma profissão técnica, exige sensibilidade artística.

Operador de microfone Cuida da transmissão através de microfones dos estúdios ou externas de televisão, até as mesas controladoras, sob as instruções do diretor de imagens ou do operador de áudio.

Operador de sistema de roteiro Responsável por colocar as informações e textos dos capítulos dentro do sistema de roteiro, o SIT. Analisa se o texto está de acordo com as especificações de leitura do sistema e adiciona as informações e correções necessárias à elaboração dos roteiros.

Operador de vídeo Responsável pela qualidade das imagens no vídeo, operando os controles, aumentando ou diminuindo o vídeo e pedestal, alinhando as câmeras, colocando os filtros adequados e corrigindo as aberturas de diafragma.

Operador de videotape (VT) Opera as máquinas de gravação e reprodução dos programas em videotape, mantendo responsabilidade direta sobre os controles indispensáveis à gravação e reprodução.

PCP (Planejamento e Controle da Produção) Setor responsável por planejar, e monitorar as atividades de produção por meio da alocação de recursos humanos e de materiais indispensáveis às atividades da produção. Suportado pelo SIT.

Pedido de Produção Solicitações das equipes de produção, como contratações, compras ou confecção de artefatos para cena.

Pintor de arte Executa trabalho de pintura dos cenários, de acordo com as exigências da produção ou a pintura artística dos cenários; prepara cartazes para utilização nos cenários; amplia quadros e telas; zela pela guarda e pela conservação dos materiais e instrumentos de trabalho.

Pós-produção Etapa iniciada após as gravações, é caracterizada pelas ações de edição das imagens, efeitos eletrônicos visuais, trilha incidental, sonoplastia e música.

Pré-produção Período em que toda a equipe pesquisa, conceitua, planeja, detalha, produz, monta, contrata, constroem cenários, confecciona objetos, adereços e peças do figurino, reserva peças nos acervos. Enfim, o momento em que se providenciam todos os elementos necessários ao início das gravações.

Produção com gravação Etapa em que têm início as produções e gravações de *stock shots* e dos capítulos da novela. Refere-se, também, à equipe que funciona como facilitadora de todas as outras.

Produtor de Cena Responsável pela produção de objetos e fidelidade das ações, da linguagem e do comportamento, segundo época, estilo e região, dando vivência ou realidade ao set de gravação. Exemplos: as refeições/festas em cena, os apetrechos para uma costureira que costura os elementos de um CTI cenográfico, os documentos da cena em um tribunal, o cultivo do café etc.

Produtor de elenco Responsável pela seleção, pelo recrutamento e pela escalação dos atores que interpretarão os personagens descritos na sinopse e de participações que surgem nos roteiros dos capítulos.

Produtor de postigos Responsável pela produção de perucas, barbas, bigodes, próteses, entre outros, para compor os personagens.

Produtor Executivo Responsável por todo o andamento das providências para a produção de um produto, seja quanto a elenco, equipes, equipamentos, transportes, alimentação, viagens, construções etc. O produtor recebe os textos do autor, decupa, distribui e roteiriza (faz o planejamento) a gravação de todas as cenas.

Produtor musical Compõe e grava músicas e trilhas inéditas ou arranjos de temas existentes. Responsável por todas as cenas que tenham músicos e cantores, podendo, inclusive, convocá-los e dirigi-los. Orienta o sonoplasta na inserção e mixagem dos sons. Trabalha por encomenda do diretor artístico.

Produzir Providenciar os elementos necessários à gravação.

Reunião de bloco de capítulos Reunião de leitura e avaliação do bloco de cinco a seis capítulos, em que estão presentes os responsáveis ou cabeças de equipes de todas as áreas. É quando as cenas são conceituadas e as necessidades técnicas e operacionais de cada cena são verificadas.

Roteiro Planejamento da gravação que inclui datas, horários, locais, cenários, número das cenas, personagens participantes, roupas de continuidade, ações, objetos e equipamentos relevantes.

Rubrica Comentários que o autor escreve no texto (ou script), geralmente indicando comportamentos dos atores, movimento da câmera, luz ou características do ambiente, objetos ou vestuário.

Script Texto que será gravado com os diálogos dos atores e a indicação de cenários.

Set Local onde acontecem as gravações com cenário ou ambiente preparado para as cenas a serem gravadas.

Share individual Percentual de televisores sintonizados em cada canal sobre o número total de televisores ligados.

Sinopse Resumo da história que será produzida, contendo a trama principal e os núcleos satélites da trama. Contém descrições das principais características físicas, psíquicas, sociais e econômicas de cada personagem, bem como uma descrição dos cenários principais que compõem a novela.

SIT (Sistema de Planejamento de Produção) Auxilia na elaboração de roteiros de gravação, de pedidos de produção de objetos para cena, da continuidade de peças de vestuário e outros.

Sonoplasta Responsável pela realização e execução de efeitos especiais e fundos sonoros descritos nos roteiros e especificados pela direção artística. Insere

músicas e trilha incidental, após o tratamento e a inserção dos ruídos. Faz a mixagem. Atende à orientação do produtor musical.

Stock shots Imagens de utilização recorrente, com poucos segundos de duração, que podem ser de um acervo ou banco de imagens existentes ou inéditas. Normalmente, usadas para determinar passagem de tempo ou localização geográfica das cenas seguintes. Exemplo: pôr do sol, lua cheia, ondas do mar, carros no trânsito, multidão atravessando o sinal, vista aérea de uma cidade ou outra localidade etc.

Supervisor de caracterização Responsável pela conceituação junto ao diretor artístico e figurinista e pelo controle de qualidade de penteados, maquiagens e personagens. Coordena, também, a criação e a produção de postigos (perucas, bigodes, próteses etc.).

Supervisor de operações Responsável pela gestão e escalafão das equipes de gravação da telenovela sob sua responsabilidade. Também é responsável por providenciar os meios técnicos, equipamentos necessários às gravações, tanto em externas quanto em estúdios. Trabalha em parceria com a equipe de direção e produção.

Switcher Ambiente localizado próximo aos estúdios onde são controladas as gravações do ponto de vista técnico e do artístico. O controle das gravações é feito por: diretor artístico, diretor de imagem, operador de vídeo, operador de áudio, assistente de direção e continuísta.

Telenovela História contada por meio de imagens televisivas, com diálogos e ação, uma trama principal e muitas subtramas que se desenvolvem, se complicam e se resolvem no decurso da apresentação.

Telenovela do tipo obra aberta Caracteriza-se por apresentar um texto aberto e incompleto, em que o enredo pode ser alterado para ir ao encontro das reações do público que a consome e da interpretação dada pelas equipes que a produzem e pelos os atores que representam os personagens.

ANEXO I—TRECHO DE UM CAPÍTULO DE NOVELA

CAPÍTULO 60.

CENA 01. HOTEL. SUÍTE DE LUXO (2). SALETA. INTERIOR. NOITE.

ELIZA preocupada porque Otávio (Martim) está trancado dentro do quarto. NOVAIS tenso porque havia sangue no carro, na volta. Era do Gary, somente? Não notaram o sangue do Martim?

NOVAIS — Melhor arrombar!

ELIZA — Martim!! Abre!

NOVAIS — Vou dar um tiro! (aponta para a fechadura)

ELIZA — Não!!

NOVAIS — Temos que entrar!

ELIZA — Tá... atira!

NOVAIS atira! ELIZA abre a porta de correr. Entra!

CENA 02. HOTEL. SUÍTE DE LUXO (2). QUARTO. INTERIOR. NOITE.

ELIZA entra seguida por NOVAIS. OTÁVIO (MARTIM) de pé.

NOVAIS — Tá ferido?

OTÁVIO (MARTIM) — (irritado) Tou! Na alma!

ELIZA — Por que não abriu, Martim?!

OTÁVIO — Porque eu não sou o Martim! Ela ficou gritando Martim! Martim! Eu não me chamo Martim!

Perplexidade!

ELIZA — Não tou entendendo...

OTÁVIO — O Novais não te disse pra me chamar de Otávio?

NOVAIS — Você...

OTÁVIO — Ouvi! Essa porta vagabunda não isola o som! Grita um pouco, dá pra ouvir! Ele acha que eu sou o Otávio Benaro! Que descoberta maravilhosa, Novais...

NOVAIS — Desculpa...

OTÁVIO — Muito prazer, Eliza, minha querida esposa... (estende a mão a ela) Otávio Benaro, às suas ordens.

ELIZA não estende a mão.

OTÁVIO — Sou casado com a Maria Benaro e tenho um filho que foi raptado na minha fazenda. Esse filho tem o meu nome... Tavinho... E está desaparecido! Uns dizem que ele está em Dallas, outros dizem...

ANEXO II—EXEMPLO DE ATA DE REUNIÃO DE BLOCO DE CAPÍTULO

ATA REUNIÃO DE BLOCO 08/02/2011

CAPÍTULOS 08 — 14

CAPÍTULO 08

CENA 01

Figurino: Toca mais natural.

Figurino: Levar opções

Maquiagem: Mais superficial.

CENA 02

Arte: Checar se terá palavrões

CENA 04

Produção: Otimizar cenas de Campo Cariocas. Depois fazer BackLot.

Efeito: Stock shot confeitaria: Na locação são dois andares e na cidade cenográfica, são três. Fazer complemento

Maquiagem: Fazer Teste de cicatriz de Grace

CENA 15

Produção: Locação entrada da favela.

Produção: Motéis será mutação.

CENA 21

Rita usará tipoia

Produção: Marcar aulas de direção para Simone com carro usado por Andréa.

Produção: Marcar treinamento na piscina com Thais e Simone próximo a data de gravação.

Produção / Arte: Carlos dirigindo lambreta com cachorro. Marcar treinamento.

CENA 35

Assistentes de Direção: Checar figurante motorista se dirige/ colocar com Jorge. Assim como Peixoto na cena da batida.

Elenco: Checar se Peixoto dirige.

CAPÍTULO 09

CENA 11

Produção Musical: Indicar Músicos

Assistentes de Direção: Sai do nosso orçamento e a arte não manda os instrumentos.

CENA 18 O estúdio de música será no cenário de Ribeirão do Tempo.

Produção: Marcar Sasha em aulas com o Jorge Só.

CENA 22

Produção Musical: Gravar áudio de sax para playback

CENA 33

Produção: Checar se há algum cenário disponível de Ribeirão do Tempo para dressar de cozinha.

CAPÍTULO 11

CENA 07 Já saiu adendo de texto dele cortando grama

CENA 09 Já saiu adendo

CENA 23 Pagodão

Produção Musical: Produzir músicas da banda Pé-Quente

CAPÍTULO 12

CENA 11

Arte/Efeito: Pacos de Dinheiro

Efeito/ Arte: Take com o dado e sem o dado para efeito

Assistentes de Direção: Planilha dos figurantes fixos por cenário para conferir orçamento.

CAPÍTULO 13

Efeito: Fazer inserções dos chromas assim que as cenas puderem ser editadas.

Produção: Stock shotaéreo da restinga

Produção: Checar backlot

Produção: Pensar em horário de estúdio mais longo para confeitaria e Restaurante de Severin

Ata de reunião dos capítulos 60-64.

Cap. 60

Cena 07: produção/cenografia

Cenografar algum lugar na cidade cenográfica. Direção: usar planos mais fechados.

Cena 17: assistentes de direção pedir aprovação para um bebê recém-nascido de Rita criança.

Produção/cenografia: gravar cena no i/j.

- Assistentes de direção: pedir aprovação para um bebê síndrome de down que será o filho de Patrícia.

Cap. 61

Cena 11: prod: não precisa de consultor de dança para gravar esta cena.

Cap. 62

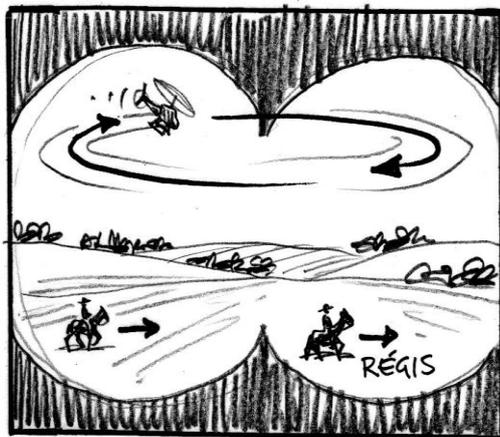
Cena 07: produção: estúdio vazio.

Cap. 64

Cena 06: cenografia/ arte: arrumar o cenário do escritório. Quaisquer outras mudanças serão ainda checadas pela direção.

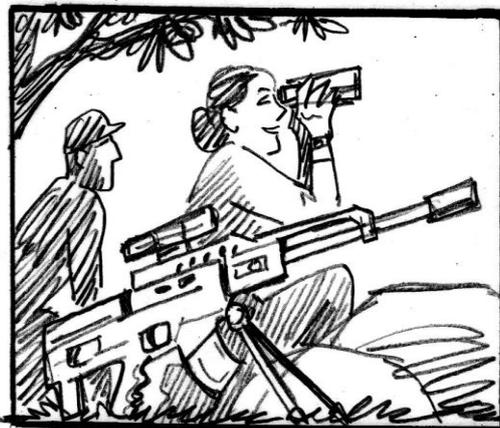
ANEXO III — EXEMPLO DE UM STORYBOARD DE UMA SEQUÊNCIA DE CENAS DE UM CAPÍTULO DE NOVELA

/CAP. 88 | CENA 22 | ARTISTA OFELIANO



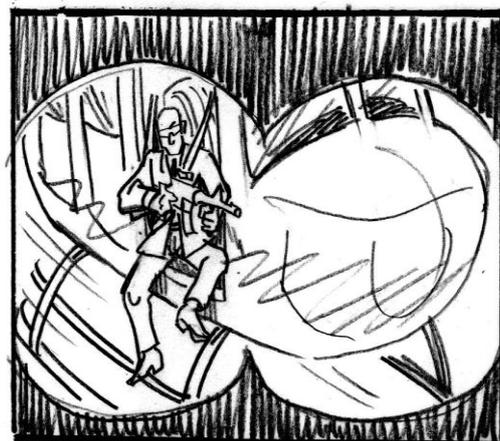
BINÓCULO DE ENEIDA

Vê helicóptero sobrevoando os cavaleiros



GERAL MÉDIO

Arma em 1.º Plano;
ao fundo Eneide
com binóculo;
Pulga próximo



BINÓCULO DE ENEIDA

Vê Mário se
aprontando pra
atirar

PAG



CONTRAPLANO

Diálogo de Eneide com Pulga



CLOSE

Eneide satisfeito



ABERTO

Eneide se coloca em posição de tiro apoiando arma em pedra

PAG

ANEXO IV—EXEMPLO DE RELATÓRIOS DE OCORRÊNCIAS EM GRAVAÇÕES

Tipo Ocorrência: **CENOGRAFIA**
Ocorrência: APÓS FICARMOS PARADOS QUASE UMA HORA POR CONTA DO FIGURINO, ENTRAMOS PARA ENSAIAR E UMA PAREDE DO CENÁRIO "ALOJAMENTO DA PRISÃO" NÃO HAVIA SIDO RETIRADA AINDA. FICAMOS MAIS 20 MINUTOS PARADOS PARA RETIRÁ-LA.

Tipo Ocorrência: **FIGURINO**
Ocorrência: UM COLAR QUE ESTAVA EM CONTINUIDADE E QUE DEVERIA SER USADO POR JOSÉ (ADULTO) FOI PARA A CIDADE CENOGRÁFICA POR ENGANO (POIS JOSÉ MAIS NOVO GRAVAVA LÁ). FICAMOS PARADOS DE 16:50 ATÉ 17:40 AGUARDANDO QUE O COLAR CHEGASSE.

Tipo de Ocorrência: **CENOGRAFIA**

Ocorrência (Rot. 490/ Dt. Grav. 05/12/2012): A LUMINÁRIA DA PASTELARIA QUEBROU, A COBERTURA DE CÂMERA COM O VENTO TOMBOU E ESBARROU NA MESMA.

Ocorrência (Rot. 547/ Dt. Grav. 19/12/2012): ATÉ AS 13:30H, O QUADRO PRINCIPAL DO CENÁRIO AINDA NÃO ESTAVA NO ESTÚDIO, POIS ESTAVA SENDO REPARADO. QDO CHEGOU FOI VERIFICADO PELA CONTINUÍSTA QUE ESTAVA DIFERENTE DA CONTINUIDADE. A CENÓGRAFA ASSISTENTE ALEGOU QUE ELE TINHA SIDO QUEBRADO EM OUTRO DIA E ELES MANDARAM PARA O ALMOXARIFADO REPARAR. ALÉM DE TER SIDO REPARADO SÓ NO DIA DA GRAVAÇÃO, VEIO SEM O PASPATUR BRANCO E SEM O VIDRO. TENTARAM ARRUMAR NO ESTÚDIO MAS NÃO DEU. COMO TÍNHAMOS QUE GRAVAR O DIRETOR APROVOU GRAVAR ASSIM MESMO. FICAMOS AGUARDANDO ATÉ AS 14:28 PARA GRAVAR.

Ocorrência (Rot. 555/ Dt. Grav. 21/12/2012): O DIRETOR PEDIU PARA CONSTAR AQUI OS PROBLEMAS DE ACABAMENTO NO PAINEL DO CENÁRIO. O PAINEL ESTAVA TODO FURADO, ARRANHADO, RISCADO

Ocorrência (Rot. 583/ Dt. Grav. 02/01/2013): HAVIA UM PARAFUSO RELUZINDO NA PAREDE SEM QUADRO PARA PENDURAR. O DIRETOR TEVE QUE MUDAR O PLANO PARA NÃO PARAR A GRAVAÇÃO.

Ocorrência (Rot. 610/ Dt. Grav. 12/01/2013): CENÁRIO NOVO FOI ENTREGUE ÀS 13:55 E A LIMPEZA TERMINOU DE LIMPAR ÀS 14:16.

Ocorrência (Rot. 625/ Dt. Grav. 14/01/2013): O MICROFONE DE CENÁRIO DA RÁDIO AMPOLA ESTAVA COM PROBLEMA NO SUPORTE DE SUSTENTAÇÃO. O DIRETOR DISSE QUE ESSE PROBLEMA JÁ TINHA ACONTECIDO HÁ ALGUNS DIAS, CHAMAMOS A CENÓGRAFA QUE AVALIOU E DISSE JÁ TER PEDIDO ESSE REPARO A CENOTÉCNICA. AGUARDAMOS 20 MINUTOS, PARA QUE FOSSE DADO UM JEITO PARA GRAVAR.

Tipo de Ocorrência: **CONTINUIDADE**

Ocorrência (Rot. 535/ Dt. Grav. 15/12/2012): OS LÍRIOS QUE A ARTE APRESENTOU NÃO FORAM CONFORME A CONTINUIDADE — DIRETOR CIENTE

Ocorrência (Rot. 508/ Dt. Grav. 08/12/2012): AS CENAS FORAM PENDURADAS POR FALTA DE TEMPO PARA CONCLUÍ-LAS, ERAM CENAS DE FORTE EMOÇÃO, OS ATORES PEDIRAM MAIS TEMPO PARA FAZÊ-LAS.

Ocorrência (Rot. 510/ Dt. Grav. 08/12/2012): A CENA 45 DO CAPÍTULO 53 DEVERÁ IR PARA ANÁLISE A PEDIDO DO DIRETOR, PORCONTA DE ÁUDIO — EM FRENTE À LOCAÇÃO HAVIA UMA COLAÇÃO DE GRAU QUE TERMINOU ÀS 21H30

Ocorrência (Rot. 517/ Dt. Grav. 11/12/2012): TIVEMOS QUE PEDIR EXTENSÃO DE HORÁRIO, POR CONTA DO ATRASO NO INÍCIO E PORQUE AS CENAS DEMANDAVAM UM TEMPO MAIOR DEREALIZAÇÃO. A CADA VEZ QUE A DIREÇÃO GRAVAVA OS FECHADOS E ABERTOS O FOGO TINHA QUE SER ACESO E APAGADO, ASSIM DEMANDANDO UM TEMPO GRANDE PARA O FEITIO

Ocorrência (Rot. 598/ Dt. Grav. 07/01/2013): A SEQUÊNCIA FINAL FOI PENDURADA, POIS A DIREÇÃO PRECISARIA DE MAIS TEMPO PARA GRAVÁ-LA COM A QUALIDADE ADEQUADA DEVIDO À IMPORTÂNCIA DAS CENAS.

Ocorrência (Rot. 656/ Dt. Grav. 28/01/2013): O ESTÚDIO COMEÇOU COM ATRASO POIS O DIRETOR PEDIU PARA ALTERAR A ORDEM DAS CENAS NA HORA DO GRAVANDO, COMEÇANDO PELO ITEM 2, QUE NÃO TINHA ELENCO PRONTO. OFERECEMOS A OPÇÃO DE COMEÇARMOS COM O ELENCO DO ITEM 1 (QUE ESTAVA PRONTO NO HORARIO), MAS ELE NÃO QUIS.

Tipo de Ocorrência: **ELENCO**

Ocorrência (Rot. 504/ Dt. Grav. 06/12/2012): ÀS 18:40 PARAMOS A GRAVAÇÃO AGUARDANDO O ELENCO QUE VEIO DA EXTERNA), VOLTAMOS A GRAVAR ÀS 19:15H.

Ocorrência (Rot. 506/ Dt. Grav. 07/12/2012): A ATRIZ GAB MARCADA PARA ÀS 08:00, CHEGOU ÀS 09:15, FICANDO PRONTA ÀS 10:42. A ATRIZ SILVIA FICOU PRONTA ÀS 10:45.

Ocorrência (Rot. 508/ Dt. Grav. 08/12/2012): O ATOR VITOR, SEM CONSULTAR A CONTINUIDADE, CHEGOU COM A BARBA FEITA (APARADA), SAINDO DA CONTINUIDADE DAS CENAS A SEREM GRAVADAS. ENSAIAMOS 5 CENAS DE 13:05/13:20 E FICAMOS AGUARDANDO A CARACTERIZAÇÃO COLOCAR UMA BARBINHA PARA DISFARÇAR

Ocorrência (Rot. 520/ Dt. Grav. 12/12/2012): TIVEMOS ALGUMAS LIMITAÇÕES DO ELENCO QUE PREJUDICARAM O ANDAMENTO DO ESTÍDIO.

Ocorrência (Rot. 524/ Dt. Grav. 13/12/2012): O ATOR RÔMULO CHEGOU COM 38 MINUTOS DE ATRASO

Ocorrência (Rot. 549/ Dt. Grav. 19/12/2012): AS CENAS DO ATOR LEANDRO FORAM PENDURADAS, POIS O MESMO NÃO PÔDE COMPARECER POR MOTIVO DE DOENÇA.

Ocorrência (Rot. 554/ Dt. Grav. 20/12/2012): O ATOR LEANDRO ESTAVA COM CONJUNTIVITE E NÃO VEIO GRAVAR. AS CENAS FORAM ADAPTADAS SEM O PERSONAGEM VINAGRE.

Ocorrência (Rot. 568/ Dt. Grav. 26/12/2012): O ATOR LEANDRO FOI DIAGNOSTICADO PELO MÉDICO DA UTI COM SINTOMAS DE CONJUNTIVITE VIRAL (CONTAGIOSA). POR ESSE MOTIVO ELE FOI LIBERADO, AS 6 CENAS DELE DE CAPÍTULOS MAIS BAIXOS FORAM ADAPTADAS AINDA DE MANHÃ E GRAVADAS. POR ESSE MOTIVO, COMEÇAMOS COM ATRASO E AS 3 ULTIMAS DELE FORAM ADIADAS PARA OUTRO DIA.

Ocorrência (Rot. 571/ Dt. Grav. 27/12/2012): O ATOR LEANDRO NÃO FOI À GRAVAÇÃO DEVIDO A AINDA ESTAR COM CONJUNTIVITE. AS CENAS FORAM ADAPTADAS.

Ocorrência (Rot. 574/ Dt. Grav. 28/12/2012): COMEÇAMOS COM ATRASO DE 15 MINUTOS, POIS O ATOR ANDRÉ CHEGOU COM UM PEQUENO ATRASO. TIVEMOS QUE DAR UMA EXTENSÃO DE 20 MINUTOS, POIS DURANTE A GRAVAÇÃO TIVEMOS QUE PARAR VÁRIAS VEZES. POIS O ATOR ANTÔNIO ERRAVA O TEXTO.

Ocorrência (Rot. 594/ Dt. Grav. 08/01/2013): O ATOR RAFAEL FICOU PRESO EM UM ENGARRAFAMENTO E CHEGOU ÀS 13:10, SENDO QUE ELE ESTAVA NA PRIMEIRA CENA. DEIXAMOS CLARO QUE O ATOR NÃO COSTUMA SE ATRASAR E AVISOU DO PROBLEMA ÀS 12:30. ALTERAMOS A ORDEM DA GRAVAÇÃO E O PLANO FOI FECHADO.

Ocorrência (Rot. 602/ Dt. Grav. 09/01/2013): A ATRIZ SOLANGE NÃO PÔDE GRAVAR POIS ESTAVA DOENTE. POR ESSE MOTIVO AS CENAS DELA FORAM ADIADAS.

Ocorrência (Rot. 610/ Dt. Grav. 12/01/2013): O ATOR ESCOLHIDO PARA PARTICIPAÇÃO MÉDICO TEVE MUITAS DIFICULDADES COM TEXTO, ATRAPALHANDO MUITO O ANDAMENTO DA GRAVAÇÃO. CHEGAMOS A LEVAR UMA HORA PARA GRAVAR UMA CENA CONSIDERADA SIMPLES DE 0,4 PÁGINAS. O DIRETOR ROGÉRIO CONVERSOU COM O DIRETOR GERAL E OPTARAM POR PENDURAR DUAS CENAS PARA QUE O ATOR POSSA SER SUBSTITUÍDO.

Ocorrência (Rot. 622/ Dt. Grav. 15/01/2013): A ATRIZ SIMONE CHEGOU ÀS 15:40, GERANDO ATRASO NO INÍCIO DA GRAVAÇÃO. VALE RESSALTAR QUE ESSA ATRIZ NUNCA HAVIA SE ATRASADO ANTERIORMENTE NESTA NOVELA, E SEU ATRASO NÃO COMPROMETEU O PLANO DE GRAVAÇÃO.

Ocorrência (Rot. 659/ Dt. Grav. 29/01/2013): AS CENAS FORAM PENDURADAS POR MOTIVO DE DOENÇA DA ATRIZ JULIANA

Ocorrência (Rot. 666/ Dt. Grav. 31/01/2013): A ATRIZ MIRIM ANA CAIU BRINCANDO (FORA DE CENA) E MACHUCOU AS COSTAS. COLOCAMOS GELO IMEDIATAMENTE E CHAMAMOS A AMBULÂNCIA. A ATRIZ GRAVOU MESMO SENTINDO UM POUCO DE DOR. NÃO PARAMOS O ESTÚDIO POR CAUSA DISSO.

Tipo de Ocorrência: **FÁBRICA DE CENÁRIO**

Ocorrência (Rot. 544/ Dt. Grav. 18/12/2012): 17:40 -17:55 — PARADOS POIS A

TV DO CENÁRIO AP. FRANCISCO NÃO FUNCIONOU. O ASSISTENTE DE CENOGRRAFIA DA MONTAGEM NOS CONFIRMOU NO HORÁRIO DE CHEGADA QUE TUDO HAVIA SIDO TESTADO, MAS NA HORA HOUVE UM PROBLEMA COM O CABO.

15:05-15:20 — PARADOS NOVAMENTE PORQUE O DVD NÃO FUNCIONOU E FICAVA APARECENDO O MENU DE TESTES NA TELA. NINGUÉM DA EQUIPE PRESENTE SABIA OPERAR AQUELA TV E DVD.

SEM ESSA PARADA TOTAL DE 30 MINUTOS, O PLANO PODERIA TER SIDO FECHADO.

Ocorrência (Rot. 597/ Dt. Grav. 07/01/2013): APÓS O ENSAIO COM CÂMERA, O OPERADOR DE VÍDEO PEDIU PARA DIMINUIR A LUMINÂNCIA DA TV. NINGUÉM SABIA OPERAR A TELEVISÃO PARA ACERTAR ESSE DETALHE. PARADOS POR 15 MINUTOS.

Tipo de Ocorrência: **FIGURINO**

Ocorrência (Rot. 506/ Dt. Grav. 07/12/2012): O FIGURINO DOS ATORES FOI TRAZIDO PARA O CAMARIM ÀS 10:00. OS CAMAREIROS ALEGARAM QUE ESSE FIGURINO FOI O MESMO DA EXTERNA DO DIA ANTERIOR E QUE QDO CHEGARAM DE MANHÃ NÃO TINHA NADA SEPARADO E TIVERAM QUE AGUARDAR O HORÁRIO DE ENTRADA DO ASSIST. DE FIGURINO PARA BATEREM OS CAMINHOS DE ROUPAS.

Ocorrência (Rot. 508/ Dt. Grav. 08/12/2012): A CENA 51/32 FOI GRAVADA FALTANDO A PULSEIRA DE CONTINUIDADE, O FIGURINO COLOCOU OUTRA PARECIDA.

Ocorrência (Rot. 543/ Dt. Grav. 18/12/2012): ÀS 13:15H O DIRETOR NÃO APROVOU O FIGURINO DO PERSONAGEM EDUARDO, TENDO QUE SER REALIZADA NOVA PROVA. COLOCOU OUTRO FIGURINO QUE TB NÃO FOI APROVADO, FICANDO PRONTO PARA GRAVAR ÀS 14:10.

Ocorrência (Rot. 547/ Dt. Grav. 19/12/2012): ÀS 13:40 O DIRETOR TINHA ENSAIADO AS 2 PRIMEIRAS CENAS, QDO O DIRETOR SPINELLO CHEGOU PARA APROVAR O FIGURINO DO PERSONAGEM EDUARDO. COMO NÃO FOI APROVADO ELE TEVE QUE TROCAR, FICANDO PRONTO ÀS 14:10.

Ocorrência (Rot. 554/ Dt. Grav. 20/12/2012): A ATRIZ SIMONE FOI PARA O NT ANTES DA GRAVAÇÃO PARA FAZER PROVA DE ROUPA E FOI PROGRAMADO QUE ELA CHEGASSE NA CIDADE CENOGRÁFICA ÀS 18:30. ELA FOI LIBERADA ÀS 19:30, CHEGOU NA CIDADE ÀS 19:45 E SOMENTE FICOU PRONTA ÀS 20:55 (INCLUINDO TEMPO PARA JANTAR). ATT. ESTE PROBLEMA NÃO OCORREU COM O FIGURINO DA NOSSA FRENTE, PORÉM GEROU UM ATRASO DE 55 MINUTOS NO INÍCIO DA GRAVAÇÃO.

Tipo de Ocorrência: **FORNECEDORES**

Ocorrência (Rot. 507/ Dt. Grav. 07/12/2012): O RESTAURANTE TEVE UM PÉSSIMO ATENDIMENTO, ASSIM ATRASANDO NOSSO ALMOÇO (QUE FOI DAS 12H50 AS 14H30), POIS A REFEIÇÃO SÓ CHEGOU À MESA DA EQUIPE DE OPERAÇÕES AS 13H30

Tipo de Ocorrência: **LOCAÇÃO**

Ocorrência (Rot. 514/ Dt. Grav. 10/12/2012): BARULHO NA LOCAÇÃO DEVIDO A MONTAGEM DE OUTRA GRAVAÇÃO.

Ocorrência (Rot. 526/ Dt. Grav. 13/12/2012): O RESPONSÁVEL DA LOCAÇÃO QUE ESTAVA DE PLANTÃO NÃO AUTORIZOU A GRAVAÇÃO NO BAR DO HOTEL, ALEGANDO QUE SÓ ESTAVA NO CONTRATO O ESPAÇO DO RESTAURANTE. NO DIA SEGUINTE FOI ESCLARECIDO QUE APESAR DE NÃO ESTAR NO CONTRATO MESMO, A LOCAÇÃO ERROU POIS A PESSOA QUE AUTORIZOU NÃO AVISOU AOS DEMAIS FUNCIONÁRIOS DO HOTEL SOBRE O BAR. POR ESSE MOTIVO AS CENAS DO BAR FORAM ADIADAS E GRAVADAS POSTERIORMENTE.

Ocorrência (Rot. 593/ Dt. Grav. 05/01/2013): O PRIMEIRO DEGRAU DA ESCADA DE ACESSO AO TERRAÇO ESTAVA QUEBRADO. AO CHEGARMOS LÁ, NÃO SABEMOS SE JÁ ESTAVA OU SE FOI NA MONTAGEM DA PRIMEIRA EQUIPE.

Tipo de Ocorrência: **MAQUIAGEM**

Ocorrência (Rot. 507/ Dt. Grav. 07/12/2012): NÃO LEVARAM A PERUCA DO DUBLÊ DE NORBERTO PARA A CENA DO ARRANQUE DO CARRO; COMO NÃO PODERÍAMOS AGUARDAR SAIR A PERUCA DO RECNOV, O QUE DEMANDARIA MUITO TEMPO, O DIRETOR ROGÉRIO PASSOS FEZ A CENA DE UMA OUTRA MANEIRA PARA NÃO ATRASARMOS MAIS AINDA

Ocorrência (Rot. 524/ Dt. Grav. 13/12/2012): A TATUAGEM DO ATOR RÔMULO ESTRELA TEVE QUE SER REFEITA 3 VEZES PORQUE DURANTE A SEQUENCIA DE CENAS DE NAMORO NO SOFÁ ELA DESCOLOU DO SEU CORPO, COM ISSO PERDEMOS AO TODO 33 MINUTOS!

Ocorrência (Rot. 621/ Dt. Grav. 15/01/2013): O CABELO DA ATRIZ LU ESTAVA MUITO CORTADO, SEGUNDO A CONTINUÍSTA, ESTAVA FORA DA CONTINUIDADE DAS CENAS GRAVADAS ANTERIORMENTE. JOÃO (CARACTERIZADOR) E ELIENE(CHEFE DE CONTINUIDADE) ESTÃO CIENTES.

Ocorrência (Rot. 643/ Dt. Grav. 23/01/2013): A PERUCA UTILIZADA PELA PERSONAGEM DE SIMONE S FOI PARA A EXTERNA POR ENGANO. ISSO SOMENTE FOI CONFIRMADO ÀS 15:20 QUANDO O SUPERVISOR DE MAQUIAGEM CONSEGUIU FALAR COM A EXTERNA DEVIDO AO MAU FUNCIONAMENTO DE APARELHOS CELULARES EM MANGARATIBA. NÃO PARAMOS O ESTÚDIO, PORÉM, A GRAVAÇÃO FOI BASTANTE PREJUDICADA POIS TIVEMOS QUE GRAVAR PARTES DE CENA SEM A ATRIZ PARA TENTARMOS CUMPRIR O PLANO. A PERUCA CHEGOU ÀS 16:50 DEVIDO AO TRÂNSITO.

Tipo de Ocorrência: **MAU TEMPO**

Ocorrência (Rot. 585/ Dt. Grav. 03/01/2013): CANCELOU POR MUITA CHUVA ÀS 11H E 15 MIN .

Ocorrência (Rot. 586/ Dt. Grav. 03/01/2013): COMEÇAMOS COM ATRASO POR CAUSA DA CHUVA. APESAR DA CHUVA DURANTE TODO O TEMPO, CONSEGUIMOS GRAVAR. VALE RESSALTAR QUE ANTES DO ÚLTIMO PLANO (PLANO GERAL), A CHUVA FICOU MAIS INTENSA, E, APESAR DE TERMOS GRAVADO, O DIRETOR DISSE QUE A CENA SERIA AVALIADA NA EDIÇÃO POSTERIORMENTE.

Ocorrência (Rot. 599/ Dt. Grav. 11/01/2013): GRAVAMOS DE 10:00H ÀS 10:40H, DEPOIS DISSO FICAMOS PARADOS DEVIDO À CHUVA DE 10:42 ÀS 11:15.

Ocorrência (Rot. 622/ Dt. Grav. 15/01/2013): AS CENAS 78-08 E 80-04 FORAM GRAVADAS APENAS PARTE (NA ÁREA INTERNA DA PASTELARIA) EM FUNÇÃO DA CHUVA. AS DEMAIS CENAS PENDENTES FORAM PENDURADAS PELA CHUVA.

Tipo de Ocorrência: **MONTAGEM DA ARTE**

Ocorrência (Rot. 490/ Dt. Grav. 05/12/2012): CARROS DE CENA: O MOTOR DO GOL BRANCO FAZ MUITO BARULHO, ATRAPALHANDO A CAPTAÇÃO DO ÁUDIO. ALÉM DISSO, ESTÁ SEM FREIO. O KADETT VINHO NÃO ABRE, POIS A CHAVE ESTÁ NA IGNIÇÃO E O CARRO FOI TRANCADO.

Ocorrência (Rot. 507/ Dt. Grav. 07/12/2012): CARRO DE CENA MARCADO ÀS 09H30 SÓ CHEGOU ÀS 10H20

Ocorrência (Rot. 508/ Dt. Grav. 08/12/2012): O MATERIAL DE CENA DO CASAMENTO DA BIZARRINHA SÓ CHEGOU NO ESTÚDIO NA HORA DE MONTAR PARA CENA, COM ISSO A LUZ MONTOU E FICAMOS AGUARDANDO A MONTAGEM DA ARTE POR MAIS 15 MINUTOS.

Ocorrência (Rot. 518/ Dt. Grav. 11/12/2012): NA CENA 58/36 A ARTE NÃO TINHA GUARDANAPOS PARA ADEREÇAR CONFORME ESCRITO NO TEXTO. O DIRETOR FEZ UMA PEQUENA ALTERAÇÃO NO TEXTO PARA ADEQUAR A FALTA DE GUARDANAPOS. O ASSIST DE ARTE INFORMOU QUE NÃO TINHA GUARDANAPOS NO ALMOXARIFADO.

Ocorrência (Rot. 546/ Dt. Grav. 18/12/2012): O DIRETOR RECLAMOU DA QUALIDADE DA ADESIVAGEM DO CARRO DE CENA E DA LIMPEZA DO MESMO. VALE RESSALTAR QUE O CARRO FOI LIMPO DIVERSAS VEZES, MAS ALGUMAS MARCAS DO GRIP E EQUIPAMENTOS QUE FORAM COLOCADOS NAS PRIMEIRAS CENAS SEGUNDO ELES SÓ SAIRIAM COM POLIMENTO OU MATERIAL QUIMICO ESPECIFICO.

Ocorrência (Rot. 554/ Dt. Grav. 20/12/2012): O ASSISTENTE DE ARTE DO SET SE ENVOLVEU EM UMA DISCUSSÃO COM O ATOR ADRIANO, CRIANDO ATRITO E RESPONDENDO DE FORMA INADEQUADA AO ATOR DIANTE DE UM QUESTIONAMENTO SOBRE O CHARUTO QUE COMPÕE SEU PERSONAGEM DEODORO. ESTE ITEM DEVERIA ESTAR NO SET E NÃO FOI LEVADO PARA A GRAVAÇÃO.

Ocorrência (Rot. 574/ Dt. Grav. 28/12/2012): O DIRETOR RECLAMOU QUE A MESA DE CAFÉ DA MANHÃ ESTAVA MUITO AQUÉM DO QUE DEVERIA SER, COM ISSO FICAMOS AGUARDANDO DE 16:30/16:55H, PARA QUE CHEGASSE MAIS MATERIAL PARA ESSA MONTAGEM.

Ocorrência (Rot. 616/ Dt. Grav. 07/01/2013): O CARRO DE CENA DO HUMBERT NÃO APARECEU NA LOCAÇÃO PARA GRAVAR. FICAMOS AGUARDANDO ATÉ 11:30, QDO DESLOCAMOS PARA O ALMOÇO. FOMOS INFORMADOS PELA PROD. EXECUTIVA QUE ESTARIA INDO OUTRO CARRO ESCOLHIDO PELO DIRETOR GERAL PARA SUBSTITUIR O OUTRO. RETORNAMOS DO ALMOÇO ÀS 12:50H E FICAMOS AGUARDANDO O CARRO CHEGAR ATÉ AS 13:10H. A MONTAGEM DO CARRO PARA GRAVAÇÃO FOI DE 13:10/13:25H. COMEÇAMOS A GRAVAR ÀS 13:50, DEPOIS DE ENSAIAR. FOI AUTORIZADO EXTENSÃO PARA GRAVAR ATÉ AS 15:00, DEVIDO AO ATRASO DO CARRO.

Tipo de Ocorrência: **MONTAGEM DOS CENÁRIOS**

Ocorrência (Rot. 552/ Dt. Grav. 20/12/2012): O COORDENADOR DE OPERAÇÕES PEDIU QUE A CENOGRAFIA TIVESSE MAIS CUIDADO COM

RELAÇÃO AO ESPAÇO ENTRE OS CENARIOS. QUANDO CHEGAMOS AO ESTUDIO I PERDEMOS BASTANTE TEMPO PARA ENTRAR COM O EQUIPAMENTO E ENTREGAR O SET PARA ENSAIO.

Tipo de Ocorrência: **OPERAÇÕES**

Ocorrência (Rot. 517/ Dt. Grav. 11/12/2012): DEMORAMOS A INICIAR, POIS A MONTAGEM DE ILUMINAÇÃO ERA BEM COMPLICADA E NOS ENTREGARAM COM 1 HORA DE ATRASO

Ocorrência (Rot. 537/ Dt. Grav. 15/12/2012): FICARA FALTANDO VÁRIOS TAKES DO BLIMP, DO FORNECEDOR MARKO.ELES LEVARAM APENAS DUAS BATERIAS PARA CÂMERA,GRAVAMOS APENAS DOIS TAKES E 10 MINUTOS ACABOU A CARGA DAS DUAS CANCELANDO O CLIP QUE O DIRETOR PEDIU.

Ocorrência (Rot. 582/ Dt. Grav. 02/01/2013):ÀS 14:30HR, O CABO DA CÂMERA 01(OPERADOR EDSON) APRESENTOU DEFEITO. FOI IMEDIATAMENTE COLOCADO UM CABO RESERVA E QUE APRESENTARA DEFEITO TAMBÉM. ASSIM SENDO, A GRAVAÇÃO SEGUIU COM APENAS UMA CÂMERA, A DE NÚMERO 02, OPERADA POR LUIZINHO. ÀS 15:00HR, O CORDENADOR TÉCNICO SEGUIU PARA O NT AFIM DE SOLUCUIONAR O PROBLEMA, E O FEZ ÀS 16:10HR, RETORNANDO NT COM UM OUTRO CABO. NESSE INSTANTE, A CÂMERA 01 VOLTOU AO NORMAL.

Ocorrência (Rot. 632/ Dt. Grav. 17/01/2013): FICAMOS PARADOS 10 MINUTOS POR CONTA DE UM PROBLEMA TÉCNICO NA COMUNICAÇÃO DA CÂMERA 2

Ocorrência (Rot. 644/ Dt. Grav. 23/01/2013): O FUNCIONÁRIO EMILSON (AUX. ILUMINAÇÃO) MACHUCOU O PÉ AO DESCER DO CAMINHÃO DA LOCAÇÃO NO ESPAÇO DO ALMOÇO. ELE FOI PRONTAMENTE ATENDIDO PELO MÉDICO DA VIDA, QUE DISSE QUE NÃO HAVIA SIDO NADA GRAVE. A CAMMATE CHEGOU COM ATRASO, PREJUDICANDO O PLANEJAMENTO DO INÍCIO DA GRAVAÇÃO.

Tipo de Ocorrência: **PROBLEMAS TÉCNICOS COM EQUIPAMENTOS**

Ocorrência (Rot. 490/ Dt. Grav. 05/12/2012): A CÂMERA 1 ESTAVA ESQUENTANDO, NÃO GRAVANDO. FICAMOS GRAVANDO COM 1 CÂMERA DE 15:57/16:17.

Ocorrência (Rot. 507/ Dt. Grav. 07/12/2012): TIVEMOS PROBLEMAS COM A MESA DE ÁUDIO — PARADOS POR 10 MINUTOS TENTANDO SOLUCIONAR — DAS 11H23 ÀS 11H33

Ocorrência (Rot. 520/ Dt. Grav. 12/12/2012): TIVEMOS PROBLEMAS TÉCNICOS COM EQUIPAMENTOS DO ESTÚDIO B EM DIFERENTES MOMENTOS. AO TODO, NESSE DIA, A GRAVAÇÃO PAROU POR ISSO APROXIMADAMENTE 45 MINUTOS. VALE RESSALTAR QUE TEMOS TIDO PROBLEMAS TÉCNICOS COM O EQUIPAMENTO DESSE ESTÚDIO COM FREQUÊNCIA, SEM CONTAR QUE O ANDAMENTO DO TRABALHO FICA MAIS LENTO EM FUNÇÃO DA TROCA DE LUZ MANUAL, POUCO ESPAÇO PARA MUDANÇAS DE CENÁRIOS, E OUTRAS LIMITAÇÕES DO ESTÚDIO.

Ocorrência (Rot. 541/ Dt. Grav. 17/12/2012): TIVEMOS PROBLEMA TÉCNICO COM A COMUNICAÇÃO E PARAMOS POR ESSE MOTIVO 12 MINUTOS.

Ocorrência (Rot. 567/ Dt. Grav. 26/12/2012): TIVEMOS PROBLEMAS DE ÁUDIO INTERMITENTE NO CAMINHÃO DO ESTÚDIO B. TIVEMOS QUE REGRAVAR

UMA CENA E PARAMOS DIVERSAS VEZES, ATRAPALHANDO O ANDAMENTO DA GRAVAÇÃO.

Ocorrência (Rot. 575/ Dt. Grav. 28/12/2012): PROBLEMAS INTERMITENTES NA COMUNICAÇÃO ENTRE A DIREÇÃO E OS CÂMERAS, DIFICULTANDO A GRAVAÇÃO. A SOLUÇÃO DADA FOI COLOCAR DUAS PEQUENAS CAIXAS DE SOM JUNTO DO DIRETOR, QUE PASSOU A NÃO OUVIR O ELENCO NO FONE, NÃO SE RESPONSABILIZANDO POR POSSÍVEIS PROBLEMAS DE TEXTO.

Ocorrência (Rot. 580/ Dt. Grav. 02/01/2013): A FITA (35153) QUE GRAVAMOS DEU PROBLEMA, ELA NÃO ESTAVA GRAVANDO. TIVEMOS QUE PEDIR OUTRA.

Ocorrência (Rot. 597/ Dt. Grav. 07/01/2013): UMALENTE TEVE QUE SER SUBSTITUÍDA NO MEIO DO ESTÚDIO. PARADOS POR 15 MINUTOS.

Ocorrência (Rot. 598/ Dt. Grav. 07/01/2013): A GRAVAÇÃO PAROU POR 32 MINUTOS EM FUNÇÃO DE PROBLEMA NA MESA DE ÁUDIO.

Ocorrência (Rot. 610/ Dt. Grav. 12/01/2013): TIVEMOS PROBLEMAS COM FITAS REUT DUAS VEZES NO DIA, PRECISANDO CHAMAR O TÉCNICO E SUBSTITUIR AS FITAS. EM UMA DAS VEZES. O PROBLEMA ACONTECEU NO MEIO DE UMA CENA DE EMOÇÃO DA ATRIZ MARIANA, ATRAPALHANDO A GRAVAÇÃO.

Tipo de Ocorrência: **PRODUÇÃO**

Ocorrência (Rot. 477/ Dt. Grav. 01/12/2012): CORREÇÃO: NÃO FOI EXTENSÃO DE HORÁRIO, VISTO QUE O DIRETOR LEONARDO SOLICITOU À PRODUÇÃO EXECUTIVA QUE A EXTERNA PUDESSE IR ATÉ AS 23H00, POIS PODERIA PELO HORÁRIO DE EQUIPE A PRODUÇÃO DE SET NÃO SABIA POR ISSO NÃO HAVIA SIDO COLOCADO EM RELATÓRIO

Ocorrência (Rot. 486/ Dt. Grav. 03/12/2012): INICIAMOS O ENSAIO ÀS 14H05, POIS ERA ESTREIA DE CENÁRIO E ANTES DE INICIARMOS FORAM SOLICITADAS PELA NOSSA DIREÇÃO GERAL ALGUMAS MODIFICAÇÕES NO CENÁRIO

* REALIZAMOS CENAS EM DOIS ESTÚDIOS DIFERENTES E EM TRÊS CENÁRIOS DIFERENTES

* DEIXAMOS OS 3 ITENS PENDURADOS POIS TRATAVA-SE DE 3 CENAS (CAPÍTULOS MAIS ALTOS) DE CONTINUIDADE DIRETA COM UM CAFÉ DA MANHÃ.

Ocorrência (Rot. 490/ Dt. Grav. 05/12/2012): FITAS: 27887, 27857, 33642, 38895 A ATRIZ SIMONE ESTAVA MARCADA ÀS 12:00, CHEGOU 12:30, POIS A EXTERNA DO DIA ANTERIOR TEVE EXTENSÃO. COM ISSO NÃO CONSEGUIMOS COMEÇAR O ENSAIO ÀS 13:30.

Ocorrência (Rot. 505/ Dt. Grav. 07/12/2012): O ESTÚDIO COMEÇOU COM ATRASO POIS FICAMOS AGUARDANDO ELENCO QUE ESTAVA EM OUTRAS FRENTE.

Ocorrência (Rot. 506/ Dt. Grav. 07/12/2012): FITAS: 33803, 34478, 34620, 34623 OS ATORES PAULO FIGUEIREDO E LUIS GUILHERME, QUE TB ESTAVAM EM OUTRA FRENTE DE GRAVAÇÃO, NÃO CHEGARAM A TEMPO NO ESTÚDIO.

Ocorrência (Rot. 507/ Dt. Grav. 07/12/2012): TRÂNSITO — DEVIDO AO TRÂNSITO INTENSO DE MANHÃ CEDO SÓ CONSEGUIMOS CHEGAR À LOCAÇÃO ÀS 8H44, ASSIM SENDO ATRASAMOS NA ENTREGA DO ELENCO MAQUIADO E TROCADO, SOMENTE CONSEGUINDO ENSAIAR ÀS 09H20

Ocorrência (Rot. 529/ Dt. Grav. 14/12/2012): 1) O INÍCIO SE DEU ÀS 20:00HR, DEVIDO À CHUVA CONSTANTE.

2) ÀS 20:50HR, OS PROFISSIONAIS DE EFEITOS ESPECIAIS(FERNANDO E FRANCISCO CASTRO) FORAM ATENDIDOS PELA URTI PRESENTE, EM FUNÇÃO DE TEREM SE ARRANHADO EM UMA PEQUENA “CERCA DE ARAME FARPADO” QUE SE ENCONTRAVA PRÓXIMO AO SET. APARENTEMENTE NADA GRAVE.

3) A GRAVAÇÃO OCORREU, BASICAMENTE, EM ACORDO COM O EMPENHO DE TODOS OS PROFISSIONAIS PRESENTES, DEVIDO A CHUVA. QUANDO OCORREU A ESTIAGEM, TODOS COLABORARAM PARA QUE O PLANO FOSSE CUMPRIDO DENTRO DO HORÁRIO E ANTES DO RETORNO DA CHUVA.

Ocorrência (Rot. 544/ Dt. Grav. 18/12/2012): A DEMORA NA ENTREGA DESTE RELATÓRIO OCORREU POIS SOMENTE HOJE CONSEGUIMOS RESOLVER UM PROBLEMA DE ACESSO AO SISTEMA DE NOVELAS.

Ocorrência (Rot. 592/ Dt. Grav. 05/01/2013): O ALMOÇO NÃO FOI PEDIDO PARA SER MONTADO NO ESTÚDIO I. ENTRAMOS EM CONTATO COM A BASE ÀS 12:30 PARA SABER SOBRE O ATRASO E FOI VERIFICADO ESTE ENGANO. O PRIMEIRO ELENCO TEVE QUE IR ALMOÇAR NA SALA DE REFEIÇÃO DO PRÉDIO AZUL E POR ESTE MOTIVO TIVEMOS 36 MINUTOS DE ATRASO PARA COMEÇAR O ESTÚDIO.

Ocorrência (Rot. 616/ Dt. Grav. 07/01/2013): FITAS: 30047/38079 LIMPEZA: A MÁQUINA DE CAFÉ DO SET NÃO ESTAVA FUNCIONANDO. O COPEIRO DISSE QUE TESTOU ANTES DE SAIR DA RECNOV.

Ocorrência (Rot. 640/ Dt. Grav. 22/01/2013): PARADOS DE 17:50 ATÉ 19:05 AGUARDANDO ELENCO PRESO EM OUTRA FRENTE DE GRAVAÇÃO.

Ocorrência (Rot. 657/ Dt. Grav. 28/01/2013):ÀS 17:35 TERMINAMOS DE GRAVAR AS CENAS DO ROTEIRO 657 E COMEÇAMOS A ADIANTAR ALGUMAS CENAS DO ROTEIRO DE SEXTA-FEIRA (Nº669), ISSO DEVIDO À AUSÊNCIA DA ATRIZ JULIANA, QUE JUSTIFICOU A SUA FALTA POR ESTAR DOENTE.

Ocorrência (Rot. 666/ Dt. Grav. 31/01/2013): MUDANÇA PARA ESTÚDIO B — 30 MINUTOS.

Tipo de Ocorrência: **TERCEIRIZADOS**

Ocorrência (Rot. 508/ Dt. Grav. 08/12/2012): FICAMOS SEM LIMPEZA NO ESTÚDIO ATÉ AS 13:35H.

Ocorrência (Rot. 543/ Dt. Grav. 18/12/2012): A COACH DO VITOR CHEGOU ÀS 13:40H.

Ocorrência (Rot. 555/ Dt. Grav. 21/12/2012): ESTAMOS COM UMA INFESTAÇÃO DE PERNILONGOS NO ESTÚDIO, SÃO MILHARES, POR TODOS OS LADOS, ELENCO RECLAMOU BASTANTE E EQUIPE TAMBÉM RECLAMOU. TODOS COM MEDO DA DENGUE. JÁ SOLICITAMOS POR EMAIL QUE O AMBIENTE SEJA DEDETIZADO.

Ocorrência (Rot. 625/ Dt. Grav. 14/01/2013): OS CAMARINS E A SALA DE CARACTERIZAÇÃO DO ESTÚDIO ESTAVAM SUJOS. ANTES DE A EQUIPE E O ELENCO ENTRAREM TIVEMOS QUE SOLICITAR A NOVA RIO QUE FIZESSE A LIMPEZA, COM ISSO ATRASAMOS EM 15 MINUTOS A NOSSA ENTRADA.

Tipo de Ocorrência: **TRANSPORTES**

Ocorrência (Rot. 534/ Dt. Grav. 12/12/2012): O CARRO QUE IA BUSCAR O ATOR SILVIO NÃO FOI BUSCÁ-LO. ALEGOU TER FICADO PRESO NO ENGARRAFAMENTO NÃO CHEGANDO A TEMPO PARA BUSCÁ-LO. ESSE CARRO CHEGOU NO SET SEM O ATOR E A COORDENADORA LIBEROU O MESMO ÀS 08:25, PARA SE APRESENTAR AO TRANSPORTE, JÁ QUE NÃO ATENDEU A ORDEM DE SERVIÇO. A JUCINEIA FOI AVISADA. NENHUM TÁXI FOI ENCOMENDADO PARA BUSCAR O ATOR, ENTÃO O MESMO FOI DE CARRO PRÓPRIO, CHEGANDO BEM IRRITADO NA LOCAÇÃO. TIVEMOS PROBLEMAS COM A TROCA DOS 50 FIGURANTES, POIS NO LUGAR DE UM ÔNIBUS MAQUINADO, FOI-NOS ENVIADO UM CAMARIM PEQUENO. TIVEMOS QUE TROCAR A FIGURAÇÃO DE UM EM UM, POIS NESSE CARRO MAL COUBE O FIGURINO. APÓS RECLAMARMOS, FOI-NOS ENVIADO UM MAQUINADO QUE CHEGOU NO SET ÀS 10:20, NOS SERVINDO APENAS PARA DESPRODUÇÃO. O OUTRO CARRO FOI LIBERADO IMEDIATAMENTE.

A SPRINTER DE OPERAÇÕES ATÉ AS 06:00, HORA DA SAÍDA, NÃO TINHA SE APRESENTADO, COM ISSO O COORDENADOR TEVE QUE DIVIDIR SUA EQUIPE ENTRE OS OUTROS CARROS.

Ocorrência (Rot. 555/ Dt. Grav. 21/12/2012): O MOTORISTA RESPONSÁVEL POR TRAZER AS ATRIZES BARBARA E ROBERTA SE PERDEU, RECEBEU REFERÊNCIAS ERRADAS DO PRÓPRIO TRANSPORTE E CHEGOU AO ESTÚDIO COM AS ATRIZES 12H30 (01H30 DE ATRASO). COM ISSO NOS ATRASAMOS EM UMA HORA, INICIANDO O ESTÚDIO ÀS 14H14 E GERANDO UMA EXTENSÃO DE 40 MINUTOS NO FINAL

Ocorrência (Rot. 644/ Dt. Grav. 23/01/2013): SOLICITAMOS 2 PICK-UPS 4X4 PARA FAZER A TRAVESSIA NO RIO COM A EQUIPE PARA O ALMOÇO E SÓ FOI DISPONIBILIZADA UMA. CONSEGUIMOS UM CAMINHÃO DA LOCAÇÃO EMPRESTADO PARA SUPRIR ESSA FALTA.

PEDIMOS UMA SPRINTER À PARTE PARA A SAÍDA DA EQUIPE DE MAQUIAGEM, POIS COMO O ELENCO FARIA A CARACTERIZAÇÃO NO TN ESSA EQUIPE SAIRIA DEPOIS. O TRANSPORTE DISPONIBILIZOU MICRO-ÔNIBUS PARA VÁRIAS EQUIPES, MAS APESAR DISSO CONSEGUIMOS REMANEJAR OS CARROS E RESOLVER O PROBLEMA.

Ocorrência (Rot. 770/ Dt. Grav. 10/03/2013): OS DOIS CARROS DE CENA CHEGARAM NO SET COM POUCO COMBUSTÍVEL. HORA DO ALMOÇO DEIXAMOS O CARRO MONTADO NO CAMERA CAR PARA VOLTAR GRAVANDO COM O EFEITO DOS TIROS (A PRODUÇÃO REVEZOU O ALMOÇO DA EQUIPE DE EFEITOS PARA, DURANTE O ALMOÇO DA EQUIPE, ELES CONTINUAREM A MONTAGEM DO EFEITO), MAS O MOTORISTA DO CARRO DE CENA TIROU O CARRO DO CAMERA CAR SEM AUTORIZAÇÃO DA DIREÇÃO OU PRODUÇÃO PARA ABASTECER O CARRO, ATRASANDO EM 30 MINUTOS O RETORNO DA GRAVAÇÃO PÓS-ALMOÇO, LEMBRANDO QUE A SEQUÊNCIA DAS CENAS ERA DE PERSEGUIÇÃO, CONSEQUENTEMENTE, ESSES CARROS DEVERIAM ESTAR ABASTECIDOS NO COMEÇO DA GRAVAÇÃO