



O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA OBRA ABERTA: O CASO DAS TELENÓVELAS BRASILEIRAS

Eneide Maia^a, Ronaldo Andrade^a, Francisco Duarte^a

^a Programa de Engenharia de Produção – PEP/COPPE/UFRI, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

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 10.000 (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 por um processo de produção que pode ser considerado artesanal. Poucos são os recursos e 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 deste artigo 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 com base na literatura de gerenciamento de projeto. Desta forma, buscou-se caracterizar o processo produtivo de uma telenovela em todas as suas etapas, iniciando com a escolha do projeto (sinopse), a definição da equipe, gravações, edições, até a sua exibição, identificando os principais gargalos e oportunidades de melhoria. Este processo de projeto e produção 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.

Palavras-chave: Telenovelas, Processo de Produção; Gerenciamento de Projeto.

1. INTRODUÇÃO

O processo de produção de novelas e minisséries tem sido marcado por custos elevados e tempos de produção crescentes¹. Em especial as gravações externas demandam frequentes prolongamentos do tempo de gravação e horas suplementares de trabalho de inúmeros profissionais. As dificuldades na gestão e coordenação são inerentes a um processo caracterizado por 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.

Em um centro de teledramaturgia, são gravadas diferentes novelas e minisséries simultaneamente. As telenovelas são projetos ininterruptos e com um mínimo de estoque de capítulos. A gestão de um portfólio de projetos coloca em evidência 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 objetivos caracterizar e compreender este processo de produção; as práticas de gestão envolvidas, identificar dificuldades, gargalos e oportunidades de melhoria, além de propor uma abordagem baseada nos conceitos de gerenciamento de projetos que possa apoiar seus gestores a enfrentar a necessidade de reduzir custos e prazos. O caso a ser estudado será de telenovelas produzidas pela unidade de produção de teledramaturgia, situada no município do Rio de Janeiro, doravante denominada NT.

A unidade de produção (NT) foi implantada na cidade do Rio de Janeiro em função das boas condições oferecidas nesta cidade em termos de estrutura física, como a existência de um complexo de estúdios desativados e de mão de obra especializada. Seu modelo de produção é baseado nas práticas utilizadas nas empresas concorrentes, já que cerca de 95% dos seus profissionais migraram destas



empresas. Estes fatores facilitaram sua rápida implantação e um crescimento vertiginoso entre o período de 2005 a 2010. De forma similar ao seu principal concorrente, a empresa proprietária deste NT vem, desde 2004, apostando no segmento de teledramaturgia como carro chefe de sua programação visando à busca pela fidelização de sua audiência e o objetivo maior de se posicionar como líder de mercado.

Durante esse período, o NT tem passado por consecutivos projetos de expansão nas instalações físicas, número de profissionais e capacidade produtiva. Em 2005, o NT tinha capacidade para produzir uma novela com pouca estrutura física, técnica e em estúdios obsoletos, já em 2010 passou a possuir os estúdios mais modernos e aparelhados do país e uma capacidade instalada para cerca de 5 produções simultâneas.

2. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE TELENOVELAS NO BRASIL

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

A audiência das telenovelas dentro das maiores emissoras de TV é tratada como o principal termômetro da audiência e do desempenho perante o mercado, não apenas das novelas, mas da programação como um todo, uma vez que a queda na média da audiência representa um menor faturamento para as empresas. O Valor dos anúncios e publicidade de modo geral é calculado em função da média de audiência apurada pelo IBOPE. Não é por acaso que as novelas são tratadas como “capítulo à parte” dentro destas organizações.

A telenovela surgiu no Brasil no início da década de 50 como uma adaptação das radionovelas e posteriormente teleteatros com temática folhetinesca e melodramática, tendo como público alvo as donas de casas. Neste 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; BORELI, 2001; NUNES 2001; SADEK, 2008).

Se nos anos 50, a televisão foi marcada pela improvisação técnica e organizacional, no período entre 1960 e 1970, ocorrem constantes inovações tecnológicas, como o vídeo

tape, que permitiu que as novelas pudessem ser gravadas e exibidas posteriormente e diariamente. De acordo com ORTIZ et al. (1991), a expansão no número de aparelhos de TV foi um dos fatores fundamentais para o incremento das verbas publicitárias e o surgimento da televisão como uma indústria cultural. Neste período surgem as telenovelas diárias influenciando hábitos e costumes. Embora seja um período marcado por mudanças e inovações, ainda não estamos falando da transmissão via satélite, edição eletrônica, nem da TV colorida. Segundo FILHO (2001), a TV era um espetáculo diário, com 14 a 15 horas ininterruptas, sete dias por semana. Havia, ainda, muita improvisação, pouca responsabilidade e a invenção marcava o processo para se resolver os inúmeros problemas decorrentes de uma indústria nascente.

Nas décadas de 80 e 90, as evoluções tecnológicas, associadas ao conhecimento adquirido, principalmente pela cenografia com as construções de cidades cenográficas, entre outros, fez com que a televisão perdesse as amarras dos anos 60 e adquirisse um ritmo mais próximo do cinema. Neste movimento, surge o que os autores (ORTIZ et al. 1991, FILHO, 2001 e ALENCAR, 2004) chamam da 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. Este período é marcado pela busca constante de 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 TV digital, ou de alta definição. A Introdução desta nova tecnologia representa uma nova forma de produzir, fazer e ver televisão (MEDOLA, 2009, CASTRO et al. 2003). A tecnologia avança a passos largos demandando não apenas investimentos em equipamentos capazes de captar e transmitir em formatos de alta definição, mas também investimentos na capacitação e adequação dos processos de gestão e da mão-de-obra às essas transformações tecnológicas.

Em todas as diferentes fases de evolução tecnológica mencionadas anteriormente, uma característica marcante do processo de produção das telenovelas no Brasil é a simultaneidade entre concepção ou criação, produção (execução) e exibição. Diferentemente das telenovelas mexicanas, totalmente produzidas em estúdio e com os capítulos já escritos antecipadamente, as telenovelas brasileiras são caracterizadas como uma obra aberta. 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 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. Para as telenovelas, apesar das gravações poderem ser estocadas (não se trata mais de um espetáculo ao vivo como o teatro, como já foi um dia), ela é considerada uma obra aberta, pois o texto ainda está em construção (ORTIZ et al., 1991).

Os gestores numa indústria com tais características devem lidar, conforme apresentado por OGURI et al. (2009), com a imprevisibilidade e a incerteza em relação à demanda. Além da busca do conhecimento e do retorno sobre as preferências de seus consumidores, os gestores da telenovela devem fazer frente às imprevisibilidades inerentes ao seu processo de produção. FILHO (2001) apresenta em seu livro diversos exemplos de improvisações necessárias para fazer frente a 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 (problemas de saúde, falecimento de atores, entre outros) que demandaram mudanças importantes na evolução da narrativa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A literatura de gerenciamento de projeto, em particular a obra de Meredith e Mantel, (2003) 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 definição do projeto, (2) a organização: definição dos gerentes do projeto e das demais equipes, (3) o planejamento (principais etapas: da pré-produção ao encerramento e a composição dos custos), (4) o controle (sistemas de monitoramento) e (5) os conflitos.

A coleta de dados foi realizada no NT, localizado na cidade do Rio de Janeiro. Conforme já mencionado, este núcleo vem apresentando, nos últimos seis anos, um crescimento acentuado, o que aponta para o direcionamento e investimentos da empresa no segmento de teledramaturgia visando o incremento da audiência e busca pela liderança do setor.

A pesquisa teve início com o levantamento de documentos junto à diretoria de planejamento de produção do NT, como organogramas e estruturas de produção. Em seguida, foram acompanhadas reuniões de planejamento do início do projeto; reuniões de planejamento de construção de cenários; acompanhamentos de montagens de cenários e gravações em estúdios e fora deles (externas), acompanhamentos do processo de trabalho dos acervos de figurino e contrarregra e reuniões de planejamento da produção de blocos de capítulos.

Além da observação *in loco* do desenvolvimento dos trabalhos das diversas áreas e do acompanhamento das reuniões de planejamento, foram realizadas entrevistas

com os seguintes integrantes do processo: diretor de teledramaturgia; assessor de teledramaturgia; diretor geral; autor; produtor executivo; gerente de produção; cenógrafo; produtor de arte; continuísta; diretor de elenco; produtor de elenco; supervisor de maquiagem e figurinistas.

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 2012, durante o qual puderam ser observadas diferentes novelas em diferentes etapas do projeto.

Essa 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 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. Yin estabelece que o método de estudo de caso é adequado quando coloca questões do tipo “o que” ou “por que” sobre um fenômeno contemporâneo fora do controle experimental.

Através das observações e acompanhamentos das situações reais dos projetos, foi possível obter uma impressão geral do projeto e dos principais eventos relativos ao seu planejamento e execução. Além disso, o fato de estar presente na organização já por um longo período de tempo (a primeira autora trabalha neste núcleo de dramaturgia) permitiu discussões informais sobre as diferentes etapas do projeto de uma telenovela. Isso contribuiu para o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa que foram então objeto de uma investigação mais detalhada com diferentes gestores e participantes do projeto através das entrevistas realizadas.

Através dos documentos da empresa, foi possível aprender como o projeto era formalmente organizado, seus objetivos, procedimentos, diretrizes e requerimentos. Tais informações foram usadas na descrição do projeto aqui realizada e também como elemento de questionamento nas entrevistas efetuadas. Tais entrevistas foram central no fornecimento das percepções dos gestores sobre o seu trabalho e sobre o processo do trabalho como um todo.



4. A PRODUÇÃO DE TELENÓVELAS DESCRITA COMO UM PROJETO

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

Podemos definir uma telenovela como um projeto que tem como objetivo a produção de “n” capítulos, com duração média de 45 minutos subdivididos em blocos de 15 minutos e com período total de produção, após a sua aprovação, de cerca de 12 a 14 meses. Entre o início e o término da produção e das exibições, diferentes equipes multifuncionais se unem temporariamente para a realização, concepção e execução do projeto e se desfazem depois do seu término.

4.1. A escolha do projeto – A seleção da Sinopse

A escolha da sinopse marca o início de um projeto. A sinopse de uma telenovela é um resumo da história que será produzida, contendo a trama principal e os núcleos satélites da trama. Ela contém, ainda, descrições das principais características, física, psíquica, social e econômica de cada personagem, bem como uma descrição dos cenários principais que irão compor a novela.

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

No caso em estudo, a seleção do projeto considera o horário de exibição, a faixa etária e o tipo de novela (novela de época, humorística, contemporânea). Como apoio à decisão, são feitas 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 gosto de diferentes classes sociais, etárias e regionais de largo espectro. Todas estas questões são repassadas aos autores quando da criação de uma sinopse.

Segundo o diretor de teledramaturgia do NT estudado, não existe um modelo preestabelecido de seleção do Autor/Roteirista e da sinopse (a estória que será contada). A

história recente do NT pesquisado mostra que esta escolha pode seguir diferentes lógicas:

1. A empresa pode encomendar uma história inédita a um autor de seu banco de talento ou para outro autor;
2. O autor pode sugerir vários temas (esboços da trama), a empresa selecionar um, e autor trabalhar com base no tema escolhido;
3. O autor pode sugerir a adaptação de outra obra já publicada, seja um livro ou uma novela já exibida, modelo muito utilizado pelas empresas de televisão;
4. A empresa pode ter uma parceria com outras empresas de televisão e desenvolver, adaptar ou “tropicalizar” uma história ou alguma novela já produzida por esta empresa (a Televisa do México já foi parceira da emissora estudada em algumas iniciativas).

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

De certo modo, os autores apresentam perfil para determinado estilo de novela, uns são mais fortes no desenvolvimento de dramas, uns têm seu estilo mais voltado para a linha policial, humorístico e outros, o que de certa forma predetermina o horário para o qual os autores escrevem. Para a maioria deles, o ápice da carreira é escrever para o horário mais nobre das novelas, no caso brasileiro, as novelas exibidas às 21hs. Este é o horário de maior audiência e faturamento, de menor restrição às regras estabelecidas pelo MP quanto à classificação indicativa e, sobretudo, de maior orçamento para a realização.

No processo de escolha dos projetos (sinopse), não são aplicados modelos matemáticos descritos na literatura de gestão de projeto, como lucro/lucratividade, 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, estas consultas buscam identificar principalmente necessidades de adaptações da sinopse original e do nome escolhido para o produto.

Os fatores que são considerados na seleção do projeto são: (a) tema da sinopse (com trama principal e sub-tramas) e seu potencial de aceitação pelo público; (b) adequação do tema ao horário com a classificação indicativa estabelecida pelo MP, como restrições a bebida, cigarro e outros; (c)



avaliação do potencial de venda; (d) o 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 e (i) personagens e suas características principais em relação ao elenco disponível no banco de talento. Estes fatores isoladamente não são eliminatórios nem definitivos, embora todos eles sejam considerados 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. O quadro 1, abaixo, apresenta os principais fatores e o grau de relevância do mesmo no processo decisório para definição do projeto, de acordo com as entrevistas realizadas.

Quadro 1. Itens considerados no processo de seleção de uma sinopse, segundo o seu grau de relevância.

	Alto	Médio	Baixo
O tema e seu potencial de aceitação pelo público	X		
A sinopse com a trama principal e as sub-tramas	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 história	X		
Localização do Núcleo central da trama dentro da cidade			
Possibilidades de uso da cidade cenográfica			X
Características dos personagens versus banco de elenco		X	

Fonte: entrevistas realizadas

A empresa trabalha com os padrões testados e estabelecidos no mercado: novelas com cerca de 200 capítulos e com 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 horários são decorrência de pesquisas realizadas junto ao mercado (concorrentes). Não são utilizados modelos numéricos ou qualitativos para estas

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 este formato vêm sendo testadas, tais como: minisséries e seriados, que, dentro de um complexo televisivo, funciona também para otimizar a capacidade instalada e os períodos de ociosidade decorrentes dos ciclos produtivos das novelas. Desta forma, procura-se um melhor aproveitamento da utilização 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 restrições operacionais para o desenvolvimento da trama, que podem ser resumidos como:

1. Quantidade de cenas escritas em locações externas: até 30% do volume das cenas;
2. Número de eventos (festas, perseguições, cenas de ação de um modo geral que envolva dublês, efeitos e outros) por bloco de capítulos.
3. Número médio de participação de novos atores (atores que não fazem parte do elenco principal que entram na trama para fazer pequenas participações, como um delegado, um porteiro, um médico, etc..).
4. Entrada de novos 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 05 capítulos (cada capítulo possui um número médio de páginas pré-definido)

4.2. Os Gerentes do Projeto: o Diretor Geral (DG) e o Produtor Executivo (PE)

Por se tratar de obras autorais, o projeto novela possui dois gestores: um que responde pela qualidade artística, o Diretor Geral (DG) e outro que fica responsável pelo orçamento e logística da produção, o Produtor Executivo (PE). O papel de cada um no projeto será apresentado a seguir.

O Diretor Geral (DG)

A direção da empresa, junto com o autor, escolhe o diretor geral – DG – que será o responsável pela linha artística conceitual da obra. É o DG que norteará todo o resultado plástico do projeto, interpretando e materializando a obra escrita, dando forma para a história e vida aos personagens. Nesta seleção, são considerados 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 DG de uma novela define e seleciona o produtor executivo (PE), que atua como o gerente do projeto. Em conjunto, os dois (DG e PE) montam a equipe de líderes (cabeças de equipes) que irão compor o que denominamos de equipe de criação plástica (cenografia, figurino, caracterização, produção de arte e diretor de fotografia). Em paralelo, o DG estrutura a equipe de diretores e assistentes de direção que irão compor a sua equipe direta. Para cada frente ou equipe de gravação é selecionada um diretor e um assistente de direção.

Segundo os diretores entrevistados, quando o DG 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, tais como o número de cenas externas e outros. Em conjunto com o autor, PE e a direção da empresa, o DG inicia as negociações e reuniões com as equipes de criação plástica.

Nessas reuniões, o autor fala da trama e dos seus personagens, de forma que todos possam compreender, dentro de suas áreas, o que deverá ser produzido. Nestas reuniões são discutidas, também, as questões relativas às viagens, locações, cenários e elenco. Após a escalção do elenco, estes passam a participar de algumas reuniões conceituais. Geralmente há uma leitura coletiva dos primeiros capítulos, envolvendo os gerentes do projeto (DG e PE), autor e equipe de criação plástica, para acertar o tom de cada personagem.

O Produtor Executivo (PE)

A escolha do gerente do projeto (PE) é fundamental para o início de suas atividades. O PE 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 DG e o diretor de planejamento de produção do NT, selecionar pessoal para a equipe do projeto, fornecedores, visitar locações para gravação de cenas, verificar se as dependências estão adequadas e disponíveis para o início do projeto. À medida que o projeto vai tomando corpo e as equipes vão se formando, os cronogramas são redefinidos e se estabelecem mecanismos para facilitar a comunicação entre os membros das equipes, tais como: criação de grupos de e-mails, espaços compartilhados em portais ou intranet, definição de reuniões periódicas, entre outros.

O PE torna-se o elemento agregador e coordenador de todas as diferentes equipes que, uma vez reunidas, precisam ser mantidas. Segundo um dos produtores executivos entrevistado, a equipe de um projeto de telenovela trabalha junto e diariamente de segunda a sábado durante pelo menos 1 ano e os envolvidos trabalham com horizontes

de trabalho semanais, ou seja, só tem conhecimento de suas escalas de trabalho, onde, quando e em que horário vão trabalhar, após a entrega dos blocos dos capítulos e roteirização dos mesmos, conscientes de que estas escalas podem sofrer alterações a qualquer momento.

Um PE 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 PE 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 estes produtos nascem com data e horário marcado para o consumo.

Dentro do projeto novela, o PE é o responsável pelo cumprimento do orçamento, 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 uma enorme capacidade de negociação com o DG, o autor, a diretoria de planejamento de produção, o elenco, figurinistas, cenógrafos, produtores de locação, entre outros envolvidos com a realização do projeto. No caso estudado, o PE é o responsável pela elaboração dos roteiros diários de 3 frentes de gravação simultâneas e administra uma gama interminável de imprevisibilidades. O balizador do PE é a análise prévia dos blocos de capítulos enviados pelo autor. Com base nesta análise, o PE é responsável por alertar a direção da empresa para possíveis problemas de prazos e de custos.

De maneira geral, os Produtores Executivos, no NT estudado, têm os seguintes indicadores para sua atividade de gerenciamento do projeto:

- ✓ A data na qual a telenovela terá a sua primeira exibição. Seu cronograma é, então, elaborado de trás para frente de modo que nesta 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 NT estudado se trabalha com 3 frentes simultâneas, sendo duas em estúdio e uma externa);
- ✓ Os estúdios exclusivos para utilização do projeto, normalmente dois. A utilização de um terceiro precisa ser negociado 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. Este



tempo de jornada é frequentemente alvo de conflito entre funcionários, sindicatos e empresas.

✓ O texto (considerado soberano, para qualquer alteração é necessária negociação envolvendo autor e DG). Durante as gravações, o PE recebe os capítulos em blocos de, no mínimo, 05 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 utilização de locações externas;

A atividade de gestão do PE consiste em fazer frente a dificuldades e variabilidades diversas, conforme já mencionado. As dificuldades principais estão relacionadas ao orçamento (custos) e os prazos. Os recursos disponíveis para a realização/produção das cenas que, segundo os entrevistados, na maioria das vezes não são compatíveis com a descrição das cenas feitas pelo autor e a interpretação dada pelo diretor geral (DG). Os prazos pré-estabelecidos são, na sua maioria, irreais 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, DG e direção de planejamento da empresa.

Os tempos disponíveis para planejamento e pré-produção são, muitas vezes, considerados insuficientes para a realização das gravações. Apesar dos roteiros de gravação serem elaborados com antecedência (o acordo interno no NT estudado é produzir o roteiro pelo menos 05 dias antes da gravação), esta antecipação é considerada insuficiente para que as áreas possam analisar os roteiros, fazer a *decupagem*² e prepararem suas tarefas.

As interfaces com equipes internas, com os 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 acima mencionadas de gestão de prazo e custo podem ser amplificadas com os diversos imprevistos que o PE lida no seu dia a dia. Entre eles, pode-se mencionar: a) atrasos relacionados às 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 normalmente mais longo e ultrapassar as jornadas previstas; c) problemas

relacionados aos atores (restrições de agendas, atrasos, problemas de saúde, imprevistos, local de residência diferente do local onde são feitas as gravações e outros).

4.3. A organização: a telenovela como um projeto de um núcleo de dramaturgia

A organização do NT estudado pode ser classificada como matricial. Partes dos recursos de seus diferentes departamentos são dedicados aos projetos de telenovelas e minisséries como ocorre com os diretores artísticos, cenógrafos, produtores de arte, figurinistas e equipe de produção executiva. O PE 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 PE constantemente solicita apoio e reforço aos departamentos funcionais.

As equipes de criação de cada telenovela solicitam equipes, 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 NT. Porém, no *set* (local onde acontecem as gravações) estes profissionais respondem diretamente aos gestores do projeto. Embora estas equipes não sejam dedicadas, muitos membros delas permanecem no produto por boa parte do ciclo de vida do projeto.

O mesmo acontece com parte dos espaços físicos e estúdios de gravação. Almoxarifados, guarda-roupas e estúdios ficam dedicados e utilizados exclusivamente por um projeto até o 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 a própria estrutura da empresa. A figura 1 abaixo apresenta as equipes dedicadas e as compartilhadas entre projetos do NT estudado.

As equipes dedicadas são instaladas em estrutura temporária destinadas ao projeto. A base central é a sala da equipe de produção executiva onde fica o PE. Este 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.

² Do Francês *découpage* (verbo *découper*) ou a “divisão do cenário em cenas” é usada pelas equipes de produção para a análise detalhada que é feita dos roteiros a fim de identificar as necessidades de cada cena em termos de elementos do cenário, figurinos e outros elementos necessários para cada gravação.

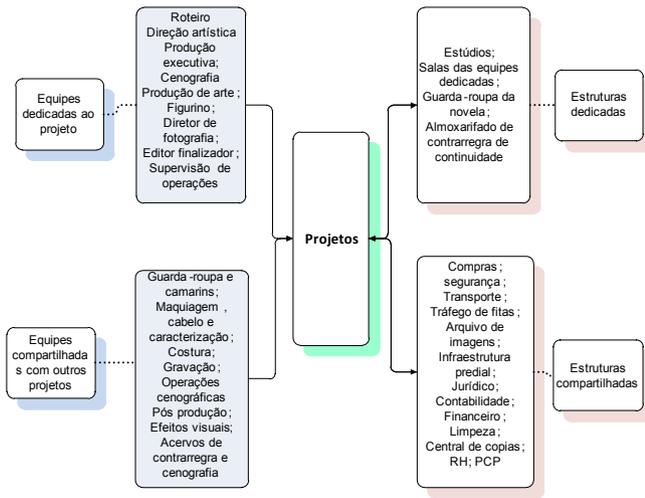


Figura 1 – Estrutura de funcionamento do projeto dentro da organização do NT

Fonte: Departamento de Planejamento e Controle de Produção – PCP do NT

As equipes do projeto

Nos projetos das telenovelas em andamento durante a execução de nossa pesquisa, atuavam diretamente cerca de 370 profissionais distribuídos em equipes multifuncionais conforme ilustra a figura 2. Este número não contempla 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. Apresentamos a seguir a descrição de cada equipe.

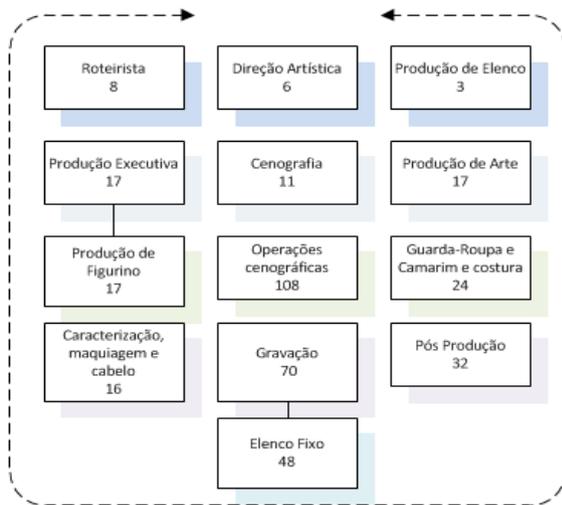


Figura 2 – Equipes funcionais das telenovelas: quantidade média de funcionários alocados em cada novela

Fonte: Departamento de Planejamento e Controle de Produção – PCP do NT

Direção Artística – a direção artística de uma telenovela é exercida, no caso estudado, pelo Diretor Geral – DG – e sua equipe de diretores e assistentes de direção. É esta 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.

Produção Executiva –A equipe de produção executiva é o elo entre o autor, o DG e a direção da empresa. É dessa equipe a responsabilidade pela elaboração dos roteiros diários de gravação e 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.

Produção de Elenco – O departamento de produção de elenco é responsável pela escalação e contratação do elenco fixo e do elenco de apoio. Esta equipe trabalha em contato direto com o diretor de teledramaturgia do NT, o autor, o DG e o PE. A equipe de produção de elenco dedicada à novela é composta por um produtor e um assistente de produção de elenco. O processo de escalação (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 DG. No primeiro momento, é avaliado o elenco já contratado da empresa (banco de talentos). Posteriormente são realizadas buscas de atores disponíveis no mercado ou novos talentos que vão sendo descobertos, no teatro, internet e atores que tiveram destaques 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).

Cenografia- A equipe de cenografia é responsável pela conceituação, criação, elaboração, produção e detalhamentos dos projetos dos cenários; cidades cenográficas e intervenções em locações. Depois dos projetos serem aprovados artisticamente, são feitas 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, compras de móveis e objetos de cenas,acompanhamento das montagens e desmontagens e, ainda, locação de bens e serviços diversos. Estas equipes são compostas de cenógrafo, cenógrafos assistentes e assistentes de cenografia.



Produção de Arte ou Produção de Cenas – Esta equipe é a responsável pela conceituação e produção das cenas. Dentre as 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 desta equipe: contratações de serviços e compra de objetos e adereços, locação de animais de cena; compra e produção das comidas de cena; compra de adereços e objetos de cena; efeitos especiais (explosões, tiroteio, quedas, capotagens, incêndios, entre outros); locação de armas e munições; compra e preparação de flores e arranjos de cena; contratação de serviços gráficos de adereçamentos, rótulos de objetos, locação de carros e aeronaves de cena. Esta 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 referências dos personagens. Nas copas, são preparadas as refeições servidas em cena.

Criação e produção de figurino – As atividades desta equipe são a conceituação e produção dos figurinos do elenco principal, elenco de apoio e figurantes. Dentre suas atribuições estão, ainda, a compra de roupas e acessórios, 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.

Operações Cenográficas – Esta estrutura 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, condicionamento dos móveis e objetos comprados e 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 por: gerente de projeto (normalmente um engenheiro); cenotécnicos, marceneiros; pintores de parede, pintores de arte; aderecistas; estofadores; lustradores; serralheiros; contrarregras de cena e montagem; maquinistas; eletricitas cênicos; almoxarifes.

Caracterização, Maquiagem e Cabelo – Estes profissionais atuam diretamente ligados às equipes de figurino e produção de arte, executando ou criando os visuais de cabelo e maquiagem dos personagens. Embora esta equipe esteja subordinada à gerência de suporte artístico do NT, ela participa das reuniões com o DG apresentando e propondo

visual de cabelo para cada personagem. Esta equipe é composta por supervisor de caracterização; *visagistas*³, coordenador de maquiagem; maquiadores; produtor de postigos (perucas, bigodes, enchimentos etc.); cabeleiros e manicure. Suas atividades são desenvolvidas nas salas de maquiagem próxima aos estúdios e nas gravações externas em tendas e ônibus preparados especialmente para este fim.

Guarda-Roupa e Camarins - Esta equipe trabalha como suporte às atividades da equipe de figurino. Após a aquisição ou produção das peças pelo departamento de figurino, esta equipe fica responsável pela guarda e manutenção de todo o material adquirido. Cada novela possui um guarda-roupa exclusivo, onde a roupa de cada personagem é separada por araras e por tipo de roupa. A equipe de guarda roupa e camarins também é responsável por: separação e transporte de araras de roupas para os sets de gravação, pequenos consertos e separação da roupa que precisa ir para lavanderia. Esta equipe é composta por supervisor de guarda-roupa, guarda-roupa e camareiros.

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. Esta 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. Estes profissionais desenvolvem suas atividades compartilhando um grande e único salão, localizado no NT.

Gravação - A gerência de gravação é responsável pela iluminação, 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, eletricitas, operador de câmera, operador de sistema móvel, operador de cabo, auxiliar de câmeras, operador de vídeo, operador de vídeo tape, diretor de imagem e operador de microfone.

Pós-Produção Após os termos das gravações, as fitas das imagens captadas são encaminhadas para o arquivo de imagens, onde é feita a conferência da qualidade do material gravado e a identificação das fitas. Posteriormente, estas fitas são retiradas pela equipe de pós-produção para serem editadas, sonorizadas e acrescidas dos efeitos visuais, dos créditos, aberturas e encerramentos de capítulos, dando acabamento final ao capítulo. Esta equipe é composta por: editores de pós-produção, sonoplastas, coloristas, editores de videografismo e 3D, produtor de efeito e produtores musicais.

³ Visagistas, do francês visagiste, profissional que cuida da apresentação dos personagens e da harmonia entre o cabelo e a maquiagem.



4.4. O planejamento e cronograma do projeto – principais fases e atividades

O planejamento de um projeto de telenovela é subdividido em 4 macro etapas (figura 3) com tempo pré-determinado em função da data de exibição do primeiro capítulo, ou estreia da novela. Estas etapas são denominadas pela diretoria de planejamento de produção como: Etapa A- pré-produção; Etapa B- produção com gravação; Etapa C- produção com gravação e exibição; Etapa D- desprodução ou finalização do projeto. O ciclo de vida de um projeto padrão de telenovelas é em média de 12 a 16 meses. As etapas acima mencionadas estão descritas a seguir.

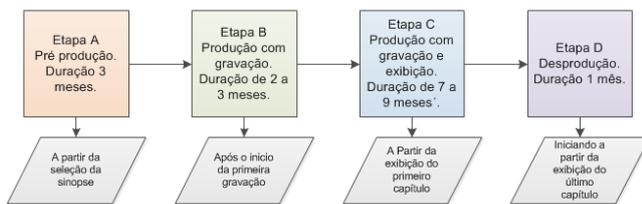


Figura 3 - Produção de Telenovelas em 4 etapas – duração média total: 12 a 16 meses

Fonte: Gerência de Produções Executivas - NT

Etapa A - Pre- produção: Esta etapa tem início a partir da aprovação da sinopse e tem duração média de 3 meses. As tarefas que compõem estas 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, orçamentação global e detalhamento por área, controle de custos, macro cronograma, avaliação dos problemas em potencial (logística das gravações externas e viagens...), definição e atualização dos sistemas de controle e a preparação para o início das gravações (definição de locações, escalação de elenco, aprovação de figurino...)

Os Profissionais de um projeto de telenovela possuem um conhecimento tácito coletivo e de modo geral todas as equipes têm conhecimento das suas atribuições e tarefas que precisam ser executadas, embora não estejam especificadas em nenhum tipo de documento. É bastante 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. Porém, do ponto de vista da hierarquia do projeto, existe um gráfico linear de responsabilidade sobre estas tarefas e uma alçada de aprovação para a execução do orçamento.

As atividades críticas desta etapa são: (1) a escalação do elenco principal, por ser fundamental para que as equipes de figurino e caracterização possam desenvolver os seus trabalhos e o elenco ter tempo hábil para se preparar para os personagens através de pesquisas, preparação

corporal, *workshop*, entre outros; (2) a definição das locações de gravação fixa, por ser a atividade que precede desenvolvimento dos projetos de cenografia, uma vez que o cenógrafo precisa conhecer as fachadas dos prédios, locais onde os personagens vão morar, trabalhar, estudar, para projetar e parte interna (cenários em estúdios) e (3) a entrega dos cenários, essencial para que o PE possa elaborar os roteiros de gravação.

O atraso na conclusão destas atividades pode acarretar na 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, acarretando a necessidade de geração de prorrogação da jornada de trabalho das equipes de gravação e a abertura de frentes extras de trabalho, conseqüentemente com prejuízos para qualidade do produto e o cumprimento do orçamento. A figura 4 exemplifica o fluxo das atividades que são realizadas pela cenografia cuja conclusão é fundamental para o início das atividades de gravação que dão início à etapa B do planejamento do projeto.

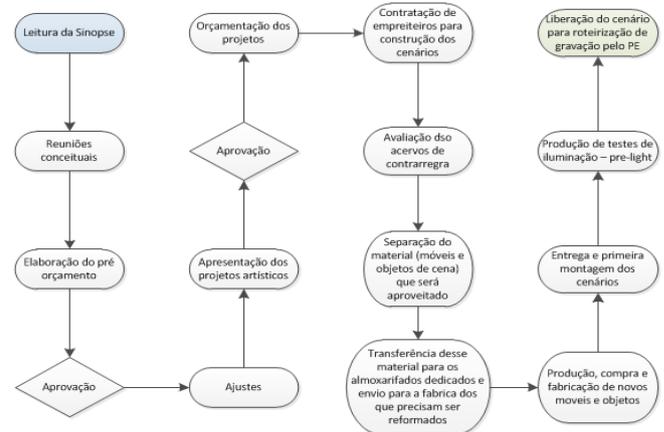


Figura 4 – Fluxo de produção dos cenários

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

No processo de escalação do elenco, a equipe utiliza um modelo de planilha que eles denominam de “carômetro”, onde consta o perfil físico, psicossocial e financeiro do personagem descrito na sinopse. Na medida em que o elenco vai sendo selecionado e aprovado pelo DG e pelo autor, a planilha vai sendo preenchida e repassada para as equipes de produção de arte, figurino, caracterização, produção executiva e planejamento e controle da produção do NT.

Segundo o diretor de elenco do NT, além da atividade de seleção, é tarefa dele e de sua equipe entrar em contato com o elenco que foi aprovado pelo autor e DG e fazer a comunicação, explicando o personagem e marcando as



reuniões de cunho artístico com o DG, autor, equipes de figurino e de caracterização. Em alguns casos, são realizados testes com os escalados para protagonistas ou personagens-chaves, para ver se o ator vai se adequar ao personagem imaginado pelo DG e autor.

Para uma autora de novelas entrevistada, 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 possuem uma remuneração naturalmente maior. Um orçamento de novela não comporta um número excessivo de atores deste 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 esta 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 destas atividades críticas dentro do projeto, ao longo da pesquisa foi constatado que existe 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 deste material, sendo necessário complementar estas tarefas com equipes de apoio e horas adicionais, uma vez que estas atividades também são fundamentais para a completude dessa etapa e início das gravações. Estas pranchas de caracterização e figurino são ilustradas pelas figuras 5 e 6.

Para que a etapa seguinte tenha início, é necessário que o autor tenha enviado uma sequência de cerca de 20 capítulos para que, com base nos cenários e figurinos já concluídos ou bastante avançados, o PE possa dar início ao trabalho de roteirização, *input* necessário para o início das gravações.

Etapa B – Produção com gravação: Esta etapa é marcada pelo o início dos processos de roteirização e pelas gravações propriamente ditas. O início das gravações acontece num ritmo lento e normalmente com apenas uma ou duas frentes de gravações, pois é neste início que ocorrem os ajustes técnicos e artísticos do elenco, dos cenários, do figurino, da maquiagem, da iluminação, dos personagens e da produção.



Figura 5 - Modelo do tipo de prancha de referências de personagens elaborada pelo figurino para apresentação ao DG

Fonte: Figurino do NT

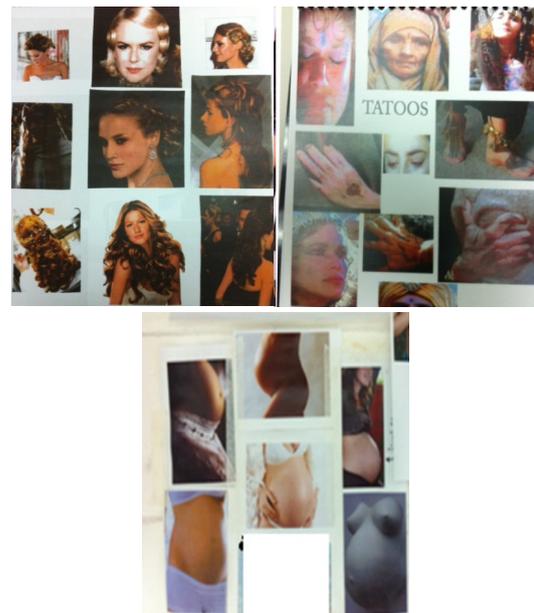


Figura 6 - Modelo de prancha de referências de caracterização, cabelo e maquiagem, elaborada pela equipe de caracterização para aprovação do

DG

Fonte: Departamento de caracterização NT



Os roteiros de gravação são elaborados a partir do sistema de informática utilizado pela produção (SIN – Sistema Integrado de Novelas) em que são inseridos os capítulos e cenas revisados com identificação das falas, dos personagens, dos cenários ou locações, do período de gravação (dia ou noite) e complementada pela produção executiva com as datas e horários de gravação, nome do diretor que vai dirigir as cenas, o assistente de direção, o coordenador e o assistente de produção.

Após a inserção destas informações no SIN, o coordenador de continuidade acrescenta novas informações relativas às cenas em continuidade, como o número da roupa que deve ser utilizada e as fotos dos personagens e cenários, que irão orientar as equipes de cenografia, arte, figurino, guarda-roupa e maquiagem; além de observações que julgue pertinente e que seja difícil de visualizar nas fotos, como, por exemplo, uma gola levantada, um ferimento ou pequena cicatriz. Estes procedimentos perpassam todas as etapas e terminam com a gravação da última cena. O capítulo e o roteiro são as ferramentas mestres de todas as equipes. A figura 7 apresenta a capa de um roteiro de gravação com 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 que serão gravadas e número de páginas do *script*, nome dos personagens (elenco principal), participações (elenco de apoio), figuração, número das roupas em continuidade dos personagens.

CAPA DO ROTEIRO Nº 112 - SEGUNDA-FEIRA - FRENTE 1		ESTÚDIO (F)		Emissão: 14/04/2012 21:22 DATA GRAVAÇÃO: 16/04/2012	
Produto:			Hora Saída: 13:00		
Diretor:			Hora Gravando: 14:00		
Assistente Direção:			Hora Término Gravação: 21:00		
Coordenador de Produção:			Total Cenas: 17		
Assistente de Produção:			Total Páginas: 12,3		
Cenário/Locação (Ambiente): NAVIO (CABINE OTÁVIO;CORREDOR DECK 8)					
Personagens	Ator	Qt.Cenas	H. Cheg	Obs	
DÉCIO+ (113-2)		5	16:30		
EDU+ (113-2)		2			
ELVIRA		5	16:00		
MARTIM		4	12:30		
OTÁVIO		11	12:00		
Participações	Ator	Qt.Cenas	H. Cheg	Obs	
Figuração					
PASSAGEIROS+ (113-2)		5	12:00		
TRIPULANTES+ (113-2)		5	12:00		

Figura 7 - Exemplo de capa de um roteiro de gravação

Fonte: produção executiva - NT

Na etapa B, há uma maior autonomia do DG e PE na execução das atividades e um discreto distanciamento da diretoria da empresa, uma vez que já foram estabelecidos parâmetros balizadores e aprovado o orçamento. O foco passa a ser as questões artísticas e operacionais. Nesta etapa ainda, há uma grande maleabilidade nos parâmetros e premissas estabelecidos pela empresa. O DG e PE tem maior flexibilidade na utilização do orçamento, as cenas gravadas levam um tempo maior e demandam maior cuidado e atenção. Tudo é mais lento e o investimento é maior na produção das cenas dos primeiros capítulos.

Ao fim desta etapa, é esperado que se tenha pelo menos 10 capítulos gravados e cerca de 6 editados e finalizados. Esta fase tem duração média de 2 a 3 meses e o marco de término é a exibição do primeiro capítulo. Outras tarefas importantes desta etapa são: a finalização do processo de seleção de músicas e trilhas sonoras, aprovação final da abertura da novela, a definição da estratégia de lançamento e campanhas publicitárias, a criação do material de divulgação e apresentação para imprensa (realização de uma coletiva de imprensa).

Etapa C – Produção com gravação e exibição: Esta etapa é conhecida como “pós-decolagem do jumbo”. Terminado o esforço de colocá-lo para voar, a tarefa agora é mantê-lo no ar por mais 199 capítulos. Esta etapa tem duração entre 7 e 9 meses, em função do número final de capítulos e dias de exibição semanal, no caso pesquisado, 5 dias por semana. Nesta etapa da novela, são definidas as metas de produtividade. Segundo a Gerente de produção executiva do NT, em condições normais, a produtividade média semanal perseguida é a produção de cerca 06 capítulos.

A Partir da exibição do primeiro capítulo, os gestores (DG e PE) passam a se dedicar cada vez mais às funções de gestão da produção, enquanto a direção da empresa passa a exercer um papel de observador da qualidade do produto exibido, acompanhando a audiência pelo IBOPE. Nesta etapa, as atividades do projeto são mais concentradas nas equipes de produção. O trabalho entra numa espécie de rotina, embora seja uma fase exposta a um maior número de imprevistos. Em situação normal, as tarefas desta etapa são as seguintes:

1. Recebimentos semanais de blocos de 6 capítulos pela direção de teledramaturgia;
2. Análise dos capítulos pelo DG e PE para posterior envio dos mesmos 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 discussão sobre a melhor forma de realização das 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;
8. Exibição dos capítulos

Após a exibição do primeiro capítulo, o projeto, em condições normais, obedece ao ciclo de produção desenhado na figura 8. Algumas atividades podem ser realizadas simultaneamente e outras de modo sucessivo. Após a leitura e *decupagem* dos capítulos, as áreas podem antecipar o processo de produção do que estiver claro nos textos. Porém, 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.

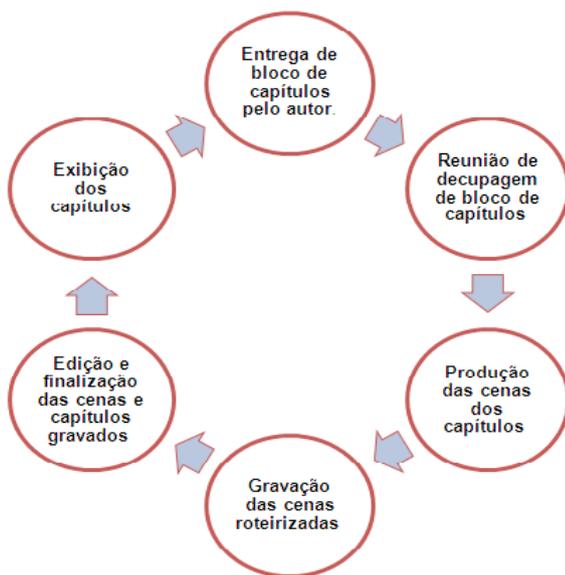


Figura 8 - Fluxo de produção após a exibição dos primeiros capítulos

Fonte: Produção executiva NT

Embora o “jumbo” já tenha decolado, mantê-lo no ar não é uma tarefa fácil. Segundo a assistente da diretoria de teledramaturgia e DGs entrevistados, esta é uma etapa de monitoramento e constantes ajustes, em que há uma 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 identificação dos núcleos e personagem que mais agradam e o que não agrada ou não foi compreendido na história. Os resultados destas pesquisas podem redirecionar a trama e influenciar diretamente no processo de produção, alterando o planejamento inicial e a composição orçamentária.

Como exemplo, uma novela produzida no NT estudado tinha um núcleo de personagens que moravam numa favela que, no início da mesma, era secundário. Em pesquisa qualitativa realizada após a exibição do capítulo 20, foi identificado que este era o núcleo de maior interesse do público. Diante desse resultado, a empresa achou por bem redirecionar boa parte das cenas para a favela e, como consequência, foi necessário aumentar o número de gravações em locações externas. Esta decisão implicou no aumento expressivo da quantidade de horas extras de trabalho das equipes em função principalmente do tempo de deslocamento dessas equipes entre o NT e a locação, que passou a ser de cerca de 3 horas. Além das horas extras, os gastos na produção de arte e da produção executiva também aumentaram, uma vez que as cenas eram de ação e a locação não possuía nenhuma infraestrutura. Mesmo com todos estes 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 elas são vistas como gargalos para o processo de produção.

É comum mudanças nesta etapa relacionadas às pesquisas de opinião. Afinal, é isso que caracteriza uma obra aberta, na qual a participação do público é parte integrante da estratégia do modelo de produção adotado.

Etapa D – Desprodução ou finalização do projeto: Esta etapa tem início após a exibição do último capítulo e tem duração de aproximadamente 1 mês. Esta é uma etapa pouco valorizada, apesar do seu potencial para o aprendizado e desenvolvimento de competências operacionais. Depois de um longo e intenso período de trabalho, as equipes se desfazem rapidamente, a maioria entra em período de férias, outros passam rapidamente para novos projetos e não finalizam o processo de avaliação do projeto e fechamento das suas atividades. 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, as tarefas abaixo podem se arrastar por mais tempo ou mesmo, o que é mais comum, nunca serem realizadas. As atividades atribuídas a esta etapa são:

1. Desmontagem dos cenários e liberação dos estúdios para avaliação das necessidades de reformas e concertos.
2. Separação dos cenários que estão em condições de serem reutilizados e acondicionamento nos acervos de cenografias;
3. Inventários e descarte dos móveis e objetos de cenas 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 às suas estruturas funcionais ou transferências 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 (raramente realizada).

4.5. Composição orçamentária

A composição orçamentos de uma telenovela é determinada por alguns fatores que irão nortear a alocação dos recursos dentro das áreas específicas e determinar o orçamento global. Estes 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 o peso do elenco escalado;

3. Número de estúdios que serão utilizados – a alocação dos custos da infraestrutura, equipamentos e manutenção.

4. Tamanho do elenco – É 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. Numero 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 – é determinante para a composição dos custos com a logística de gravação, (produção executiva – tempo de deslocamento, o tamanho que interfere na quantidade de figurantes) composição dos custos com figuração e locação propriamente dita.

De posse destas informações e da sinopse, é iniciado o processo de orçamento que é elaborado de baixo para cima, ou seja: cada gestor de área, junto com sua gerência e o PE, analisa a sinopse, acrescentando as definições acima e propõe o orçamento de suas áreas. Estes valores são subdivididos em duas fases: implantação (pré-produção) e manutenção (a partir do início das gravações). O setor de PCP (planejamento e controle da produção) 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.

Para uma novela padrão produzida pelo NT, a composição orçamentária (primeiro orçamento) versus o cronograma dos gastos em relação às etapas de produção já descritas, segue os percentuais descritos na figura 9. Para cada mês adicional de produção com gravação e exibição, o orçamento sofre um acréscimo de cerca de 7%. Porém, há uma receita correspondente para este acréscimo. Os problemas do cumprimento do orçamento passam a ser críticos quando há um estiramento do cronograma das Etapa A e B – Pré-produção e Produção com gravação sem exibição, pois estes 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, como também os pequenos estoques semanais.

4.6. Monitoramento: sistemas de informações e controle do projeto

O que se pretende controlar num projeto de produção de telenovelas é basicamente: (a) a produção, quantidade de cenas ou capítulos produzidos por dia e por semana, (b) os custos do material produzido, (c) o que acontece no dia a dia da produção, além da qualidade do que está sendo produzido. Para esse controle, são utilizados principalmente os seguintes sistemas de monitoramento e controle da produção: (1) o sistema de novelas – SIN, que é utilizado pela produção executiva para monitorar o número de capítulos gravados, número de cenas pendentes em cada capítulo, (2) O sistema do PCP, que controla o orçamento e custos, (3) o sistema de apontamento de equipes e estruturas prediais, (4) os relatórios de gravação que são utilizados para o acompanhamento de cada frente de gravação. A seguir, será apresentada uma descrição destes sistemas e como cada um desses é utilizado. Além dos sistemas acima, desenvolvidos internamente pelos técnicos de PCP e de TI, a direção da empresa utiliza o SAP e o HYPERION para consolidação dos custos gerais de suas diferentes unidades de negócio.

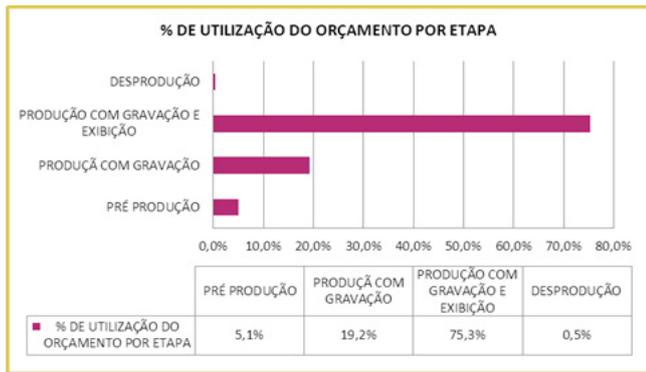


Figura 9 – Percentual de utilização do orçamento total por etapas.

Fonte: relatórios de acompanhamento de custos – PCP NT

O Sistema Integrado de Novelas (SIN)

Este é um sistema de *decupage*, roteirização e continuidade de novelas, que possibilita o controle do processo de produção. Ele foi desenvolvido especificamente para este tipo de produção. Nesse sistema, são digitados os capítulos da novela, com as informações básicas necessárias para elaboração do roteiro pelo PE. Os capítulos, depois de analisados pela direção artística da empresa, pelo DG, PE e pela coordenadora de continuidade, são digitados neste sistema. O digitador lê também os capítulos e coloca em destaque, antes da digitação do texto, as seguintes informações: número do capítulo; número da cena; nome dos cenários e/ou locações, personagens; se é dia ou noite. Se for cena de continuidade, a continuísta acrescenta as observações pertinentes à cena e os números das roupas que deveram ser utilizadas e as fotos de referência para a caracterização, produção de arte, cenografia e figurino.

Em paralelo, são realizadas as reuniões de bloco de capítulos e de posse de todas as informações, o PE elabora os roteiros de gravação. O sistema gera automaticamente um número para cada roteiro e o PE determina o número da frente de gravação e os horários de cada um delas. Estes roteiros são enviados a todas as equipes via e-mail.

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. Porém, de acordo com a produtora executiva no NT, depois de elaborado o roteiro, algumas informações precisam ser checadas, tais como: verificar se o elenco não “bate”, se não estão roteirizados simultaneamente em frentes distintas ou mesmo se o tempo de deslocamento de uma frente para outra é suficiente; verificar a agenda particular do elenco; se os cenários e locações estão disponíveis e, inclusive, consultar o serviço de meteorologia quando se trata de gravações externas.

Ao final das gravações, a continuísta alimenta o SIN com as informações sobre as cenas gravadas e os dados referentes à continuidade das cenas já gravadas. Após estes *inputs*, o PE gera, pelo sistema, o relatório sintético: por capítulo, por

cenário ou por personagem, em que consta uma relação das cenas roteirizadas. A figura 10 apresenta um modelo de relatório sintético por cenário.

Capítulo PRÉVIA DO ROTEIRO SINTÉTICO Emissão: 09/05/2012 15:17

Produto: Estúdio/Externa

Cenário/Locação	Ambiente	CAP	Cena	E/I	D/N	PAG	TAM	Status
APARTAMENTO DE ELIZA	QUARTO	35	23	I	D	30	0,1	D
APARTAMENTO DE ELIZA	SALA	34	27	I	D	24	1,9	D
APARTAMENTO DE ELIZA	SALA	34	29	I	N	29	0,3	D
APARTAMENTO DE ELIZA	SALA	35	3	I	N	4	1,0	D
APARTAMENTO DE ELIZA	SALA	35	9	I	N	13	2,5	D
APARTAMENTO DE ELIZA	SALA	35	22	I	D	30	0,1	D
APARTAMENTO DE ELIZA	SALA	35	24	I	D	30	1,2	D
APARTAMENTO DE MARINA E GABRIEL	SALA	33	11	I	N	15	1,4	D
APARTAMENTO DE MARINA E GABRIEL	SALA	34	3	I	D	2	0,1	D
BUZIOS	MAR	29	5	E	N	6	0,9	D
BUZIOS	MAR	32	12	E	N	13	0,5	D
BUZIOS	MAR	35	5	E	N	8	1,8	D
BUZIOS	MAR	35	6	E	N	10	0,4	GP
CASA DE EVALDO E NAIR	QUARTO	31	9	I	D	9	0,5	D
CASA DE EVALDO E NAIR	QUARTO DE LETÍCIA	33	14	I	N	22	0,4	D
CASA DE EVALDO E NAIR	QUARTO DE MARCO ANTONIO	30	12A	I	N	10	1,5	D
CASA DE EVALDO E NAIR	QUARTO DE MARCO ANTONIO	31	11	I	D	10	2,2	D
CASA DE EVALDO E NAIR	SALA	30	13	I	N	13	2,0	P
CASA DE EVALDO E NAIR	SALA	31	6	I	D	5	1,4	D
CASA DE EVALDO E NAIR	SALA	31	8	I	D	7	1,2	D
CASA DE EVALDO E NAIR	SALA	31	10	I	D	10	0,4	D
CASA DE EVALDO E NAIR	SALA	31	12	I	D	12	1,7	D
CASA DE EVALDO E NAIR	SALA	33	13	I	N	19	3,2	D
CASA DOS ZESES	FACHADA	30	25	E	D	24	0,1	P
CASA DOS ZESES	JARDIM	30	26	E	D	24	0,4	GP
CASA DOS ZESES	JARDIM	35	17	E	D	25	1,0	P
CASA DOS ZESES	SALA	25	21	I	D	18	0,5	P
CASA DOS ZESES	SALA	26	13	I	N	14	0,9	P
CASA DOS ZESES	SALA	26	24	I	N	23	0,8	P
CASA DOS ZESES	SALA	28	7	I	D	6	0,8	P
CASA DOS ZESES	SALA	33	9	I	N	11	1,9	P
CASA DOS ZESES	SALA	35	18	I	D	26	1,0	P

Figura 10 – Relatório sintético de cenas gravadas

Fonte: produção executiva - NT

Embora o sistema permita gerar vários tipos de relatórios, 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 contendo o número do capítulo e os números das cenas, em que, a medida que as cenas dos capítulos são gravadas, eles colocam um X até completar a cartela. Este tipo de controle visual permite a equipe verificar se o fechamento do capítulo está atrasado ou se há cenas pendentes, determinando, assim, o grau de urgência na roteirização das mesmas. A figura 11 ilustra este tipo de monitoramento e controle.



Figura 11 – Mural de controle de gravação de capítulos – “bingo”

Fonte: Produção executiva do NT



O Sistema de PCP

O Sistema de PCP (Planejamento e Controle de Produção) utilizado pelo NT foi desenvolvido para atender as negociações, aprovações e controle do orçamento em tempo real. O sistema foi desenvolvido para atender às especificidades e velocidades com que os gestores necessitam das informações. Ele 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 PCP alimenta o sistema no módulo de orçamento com os valores aprovados para cada uma destas áreas. A partir desta atualização, todas as solicitações de gastos deverão ser feitas por este sistema. Estes pedidos entram num fluxo de aprovação conforme hierarquia e alçadas de valores e tipo de gastos. No momento da aprovação, o gestor aprovador já sabe o valor do pedido e o saldo após a aprovação daquele pedido, ou seja: o controle orçamentário dos gastos passa a ser em tempo real. A cada pedido, o aprovador conhece o valor e o saldo.

O Sistema de PCP 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, a sua principal utilização é para o monitoramento dos gastos e controle de saldos antes da compra ou contratação dos serviços.

O Sistema de Apontamento de Equipes e Estruturas

Esse sistema controla os custos da mão obra alocada no projeto por centro de custo ou por ordem de produção. Os custos indiretos da estrutura predial como acervos de contrarregra e figurino, estúdios, salas das equipes e outras estruturas utilizadas pelo projeto são rateadas com base no metro quadrado ocupado ou percentual de uso.

Os Relatórios de Gravação

Esses relatórios são elaborados ao final de cada gravação pelo coordenador de produção responsável pela frente de trabalho. Ele contém informações típicas, tais como: data da gravação, horário de início e término (previsto e realizado), tipo de frente de gravação (externa ou estúdio), cenários e locações utilizados, quantidade de pessoal por equipe, cenas roteirizadas e gravadas, cenas não gravadas (penduradas), além de ocorrências durante o período de preparação e gravação que ocasionaram cancelamento, não cumprimento do plano de gravação ou necessidade de extensão da jornada de trabalho.

Esse relatório, enviado aos gerentes do projeto e 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.

4.7. Os conflitos entre qualidade, custos e prazos

Em um projeto de telenovela, as especificações do que será produzido é de livre interpretação e um terreno fértil para existência de conflitos. Uma frase escrita pelo autor pode ter o efeito de fazer com que todos os balizadores da produção e os orçamentos das áreas fujam dos parâmetros pré-estabelecidos, mas, por outro lado, pode ter reflexo 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. **Texto de Laura César Muniz, para a telenovela Máscaras.**

A realização desta cena pode ocorrer de diferentes formas e custos, porém é responsabilidade do autor e do DG identificar a importância desta cena na trama e justificar por que a empresa precisa investir mais ou menos na realização da mesma. É preciso também considerar o tempo necessário de realização junto ao PE e verificar o andamento do cronograma das gravações do capítulo em questão. Após definição da forma em que será realizada, é importante que todos os 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 por este motivo. Usualmente, estes eventos fogem da rotina e tem reuniões e orçamentos específicos para validação dos gestores do projeto e da direção da empresa.

Em entrevistas com uma autora de novelas, foi relatado 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 e, se forem capítulos com muitas cenas, a produção pode se tornar inexecutável. Esta 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 sair, 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. Eles decorrem basicamente envolvendo as dimensões artística (a qualidade), o custo e o prazo para sua realização. O autor, que escreveu o texto e o DG, que idealiza sua realização, representa a lógica artística ou da qualidade daquilo que será exibido, enquanto o PE representa as lógicas de custo e do tempo.

A resolução deste conflito demanda negociações constantes entre os envolvidos. Por ser um projeto autoral, as alterações do texto demandam negociações com o autor e com o DG responsável pela qualidade do que vai ser exibido. No entanto, o PE tem prazos para executar as gravações e orçamentos limitados. 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 e podem levar ao término antecipado de um projeto.

5. CONCLUSÃO

Neste artigo, procurou-se descrever as telenovelas com base em tópicos normalmente abordados na literatura de gerenciamento de projetos tais como: a seleção do projeto, os gerentes, sua organização, planejamento, custos e sistemas de controle. Esta descrição aponta para alguns fatores decisivos para o sucesso destes projetos em termos de audiência e dos conflitos entre qualidade, prazo e custo.

Os problemas que acontecem durante o percurso do projeto e que são enfrentados diariamente pelos seus gestores são, em grande parte, inerentes à característica principal do processo de produção de uma telenovela tipo obra aberta: a imprevisibilidade, a começar pelo texto que não está pronto no início do projeto e vai sendo influenciado e transformado pelo comportamento do público.

É visível nas telenovelas brasileiras que concepção e execução são simultâneas, ou seja, a concepção é um processo contínuo que se estende do início ao fim de todo o

projeto. Segundo um DG entrevistado, cada bloco de capítulo é uma espécie de montanha russa onde 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 consequente no sucesso de público e audiência podem ser antecipados.

O primeiro deles está relacionado à primeira etapa do projeto, mais especificamente ao processo de seleção do projeto. O sucesso de uma novela é determinado pela audiência e o êxito comercial (venda de anúncios e merchandising). Um determinante importante deste resultado está relacionado à seleção da sinopse. É fato que uma história que não agrada dificilmente é sucesso de público, mesmo com DGs e PEs altamente qualificados e com uma produção de alta qualidade de realização. Isto 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 é a base de tudo, a recomendação é que a sua seleção seja um processo que permita a redução dos riscos. A criação de um comitê artístico com representações de diferentes áreas da empresa (direção artística, roteiristas, criação plástica, produtores executivos entre outros) e a realização de pesquisas qualitativas com o objetivo de avaliar o grau de aceitabilidade do público poderiam contribuir para a melhoria do processo de seleção do projeto.

Outra fonte de melhoria para o projeto, em especial para sua realização, está relacionada à utilização dos relatórios de gravação. Tais relatórios, normalmente de baixa utilização, podem ajudar a gerar conhecimento sobre a realidade da execução e os problemas vivenciados pelas diferentes frentes de gravação. As ocorrências e eventos diários, que acarretam em atrasos na programação das gravações, são apontados nestes relatórios e podem servir de base para a antecipação de problemas por seus gestores. O número de repetições de eventos similares, durante um determinado período, pode apontar para alguns problemas que podem ser resolvidos alterando processos e níveis de serviços prestados por equipes contratadas. A análise dos relatórios de gravação aponta para 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...). Estes diversos serviços precisam estar sincronizados para que as gravações ocorram sem atrasos e não seja reduzido o tempo destinado à gravação.

Outros eventos com um grande número de repetições são: (a) atraso do elenco, problemas com as locações externas, (b) problemas atribuídos ao trânsito, (c) mal tempo, (d) dimensionamento do tempo entre o horário marcado para



chegada ao set e o marcado para o início das gravações, apontados como insuficiente para a realização das tarefas necessárias ao início das gravações e (e) dimensionamento inadequado das equipes de guarda-roupa e maquiagem considerados insuficientes para quantidade de atores e figurantes no set de gravação.

Os relatórios de gravação são, portanto, fonte de informações relevantes para gestão e coordenação das diferentes equipes e empresas contratadas. Eles poderiam ser aperfeiçoados, utilizados para alimentar um sistema de apoio às gravações (informando sobre o andamento do fechamento dos capítulos) e para análise de produtividade das equipes, cumprimento dos planos de gravação, solicitação de extensão do horário, cenas penduradas 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 das produções de cada telenovela. Para a redução de custos da empresa, dois tipos de ação são possíveis. O primeiro seria atuar na redução dos custos de cada produto individualmente. A ação sobre os problemas acima mencionados (seleção da sinopse, coordenação das interfaces entre equipes próprias e contratadas, melhoria do planejamento na etapa de pré-produção) certamente contribuirá para esta redução. Outra medida neste sentido seria a redução das gravações externas, cuja produtividade é avaliada em um terço da produtividade das gravações em estúdio. O risco, neste caso, seria perder a atratividade e estilo marcante nas produções de telenovelas brasileiras. A utilização de novas tecnologias, em particular da computação gráfica, pode ajudar a reduzir este risco.

Ainda para a redução dos custos dos produtos, uma ação pertinente seria o aumento da taxa de utilização 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 estes diferentes produtos. Mais do que olhar o custo individual para cada produto, a medida aqui sugerida visa o desenvolvimento de uma abordagem de custo global para a unidade de produção.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Mauro. **A Hollywood brasileira: panorama da telenovela no Brasil**; 2ª Edição, Rio de Janeiro: SENAC, 2004.

BORELLI, H. S, Silvia. **Telenovelas Brasileiras – balanços e perspectivas**, São Paulo em Perspectiva, São Paulo, vol. 15 nº 3, Julho/Set, 2001.

FILHO, Daniel. **O Circo eletrônico: Fazendo TV no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2001

OGURI, L. M; CHAUVEL, M.A; SUAREZ, M. **O processo de criação das telenovelas**. Revista de administração de empresas, vol. 49, nº. 1: São Paulo Jan./Mar.2009. versão online. Retirado em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000100006>. Acesso em: 28/05/2012

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, n3, set/dez, Brasília, E-Compôs, 2009.

MEREDITH, J. R e MANTEL Jr, A. J. **Administração de projetos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: LTC Editora, 2003.

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.

PALLOTINI, R. **Dramaturgia de televisão**. São Paulo, Moderna, 1998.

ORTIZ, Renato; BORELLI, Silvia; e RAMOS, José M. O. **Telenovela História e Produção**; 2ª Edição, São Paulo: Ed. Brasiliense, 1991.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso. Planejamento e método**. 4ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2010.



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

Abstract

The emergence of a new production center of soap operas in Rio de Janeiro consolidates the city as the most important television production center in South America. The productions destined for TV, led by soap operas, generate close to 10,000 (ten thousand) jobs in the city of Rio de Janeiro. Despite large investments and technical and technological advancements in this sector, the soap operas are still strongly defined by a production process that can be considered artisanal. There are few resources and tools to support production process management. Soap operas present high costs and production time, which are considered excessive. It is in this context this article inserts itself. The objective of this article is to describe the production process of soap operas as “open works” and their specificities, characterizing the main problems of production management relative to costs, deadlines, and functional conflicts. With foundation in interviews with key managers and following recordings, the process is described with basis in project management literature. In this way, this paper seeks to characterize the production process of a soap opera at all stages, starting with project choice, definition of the team, recordings and extra scenes, up until its debut, identifying the main hindrances and opportunities for improvement. This project and production process is characterized by infinite variabilities, particular to a work that proposes to be “open” and whose management trademark is dealing with random and unexpected events.

Keywords: Soap Operas, Production Process, Project Management
