

Qual brasileiro nunca passou momentos diante da telinha da TV, vidrado, assistindo a uma das grandes produções da TV Globo? Novelas, documentários, jornalismo, reality shows, esportes, programas de auditório e minisséries são alguns dos projetos desenvolvidos por esta empresa que há 40 anos vem entretendo, informando e emocionando milhões de brasileiros com uma programação que criou uma célebre referência: o "Padrão Globo de Qualidade".

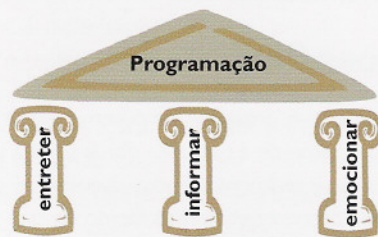


Figura 1. Objetivos da programação da TV aberta.



Alexandre Ishikawa
alexandre.ishikawa@tvglobo.com.br
Diretor de Produção da TV Globo



Américo Pinto, PMP
americopinto@compassbr.com.br
Sócio-diretor da Compass – International
Knowledge Center

TV Globo: *Os "bastidores" dos Projetos de Produção Artística*

A TV Globo possui cerca de 900 funcionários na DRA (Divisão de Recursos Artísticos) e 2.500 na CGP (Central Globo de Produção). Esses profissionais são responsáveis por criar e transformar em realidade um mundo mágico, que tem por detrás outro mundo, muito mais real, formado por diversos projetos.

As novelas ganham um destaque especial na programação da TV Globo, não apenas por fazer parte da rotina dos brasileiros, mas também pelo impressionante nível de qualidade das suas produções, reconhecido internacionalmente. É importante lembrar que uma novela é o que chamamos de "obra aberta", ou seja, começa a ser exibida (consumida) antes de estar completamente pronta. É, portanto, um produto cujo processo fica extremamente vulnerável a uma infinidade de variáveis e fatores externos, tais como mudanças de escopo e riscos inesperados. Essa é uma das razões da enorme complexidade desse tipo de projeto e do grande desafio de gerenciar prazos, custos, qualidade e resultados.

Com a inauguração do Projac (megalocação, com estúdios e cidades cenográficas, onde as novelas são gravadas) em 1995, a TV Globo vem continuamente mostrando que é possível "sonhar" cada vez mais alto, dentro de um processo verdadeiramente industrial. Esse "sonho" tem se materializado através de dezenas de novelas de grande sucesso, com qualidade cada vez maior e em prazos cada vez mais desafiadores, obtendo sempre resultados impressionantes, fruto de altos investimentos em tecnologia e da dedicação e competência de seus profissionais.

Transformando o Sonho em Realidade

A CGP, Central Globo de Produção, é a área responsável por transformar em realidade as idéias geradas pela área de criação, representada pela DRA, baseadas em

informações, percepções e pesquisas fornecidas por outra central importante, a CGPR, Central Globo de Programação.

Uma novela nasce na área de criação, através da sinopse, uma espécie de resumo gerado pelo autor. Essa sinopse é encaminhada para a área de produção que inicia então o seu trabalho.

A produção de uma novela envolve uma equipe com dezenas de profissionais com as mais diversas especialidades, liderados artisticamente pelo diretor de Núcleo e operacionalmente pelo diretor de Produção, ambos responsáveis pelo projeto.

Criar um universo real a partir de uma idéia ou um texto exige nos bastidores um processo industrial poderoso, envolvendo diversas áreas, como figurino, arte e infraestrutura.

Uma das partes críticas de uma novela, por exemplo, é a cenografia. Os cenários

podem ser divididos em três grandes grupos: cenários de estúdio, cidade cenográfica e cenários externos.

“Senhora do Destino”, uma das novelas mais bem-sucedidas já realizadas, chegou a possuir mais de 40 cenários de estúdio, 8 mil m de cidade cenográfica e dezenas de locações externas. A construção de tudo isso envolve engenheiros, cenógrafos, arquitetos e diversos fornecedores, igualando-se muitas vezes, em termos de complexidade, a importantes projetos desenvolvidos na área de construção civil. E tudo isso construído em pouco mais de dois meses, com incríveis pressões de prazo.

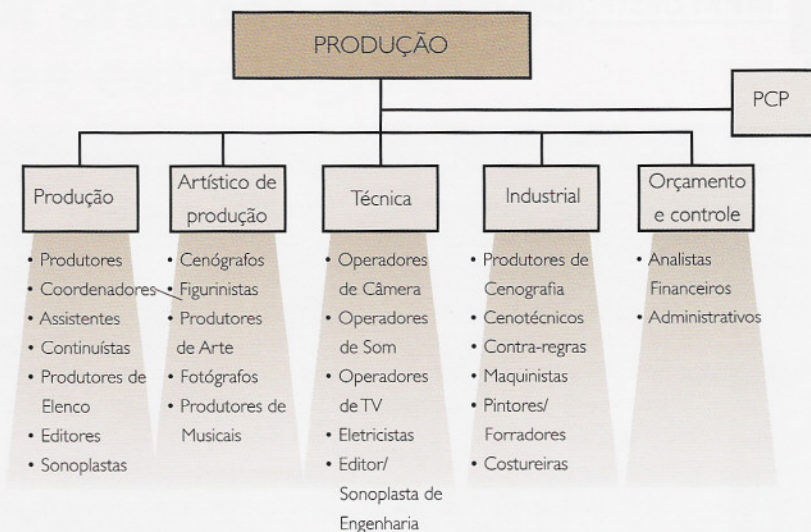


Figura 2. Estrutura da CGP – Central Globo de Produção.

O Caminho para o Sucesso

Como qualquer outro projeto de alta complexidade, o desenvolvimento de uma novela de sucesso passa pelo adequado gerenciamento das áreas de conhecimento do PMBok (Project Management Body of Knowledge).

1. Gerenciamento do Escopo: Pelas suas próprias características, o projeto de uma novela é algo em constante mutação, ora sofrendo, ora causando influência até mesmo em fatos do cotidiano. Como exemplo de uma novela dando o pontapé inicial em um movimento social, tivemos o aumento de doadores de medula óssea motivado por Laços de Família. Em Mulheres Apaixonadas, aconteceu o inverso: o elenco participou de uma passeata real contra a violência que mobilizou milhares de pessoas na orla carioca e tudo foi ao ar no mesmo dia. Esse tipo de situação faz com que haja uma dificuldade

para “fechar” o escopo do projeto, o que reforça a necessidade de estabelecer processos de controle de mudanças que permitam que os impactos causados pelos “ajustes de rumo” sejam minimizados, principalmente no que se refere ao cumprimento de prazos. Todo projeto de uma nova novela utiliza como ponto de partida uma estrutura analítica preestabelecida, a qual é detalhada conforme as necessidades específicas de cada projeto. O desenvolvimento de cenários, por exemplo, envolve desde a criação artística dos cenógrafos, até a construção e a montagem dos cenários, passando por uma cuidadosa análise e orçamentação.

2. Gerenciamento do Prazo: Alguém já ouviu falar de um dia em que um capítulo da novela não foi ao ar porque não foi possível terminá-lo a tempo? Isso exemplifica bem o quanto os prazos são importantes em um projeto de uma novela. Hoje, na CGP, o gerenciamento de prazos representa talvez o principal desafio no desenvolvimento de seus projetos, visto que se por um lado as produções se tornam cada vez mais complexas, por outro, em decorrência da dinâmica deste mercado, os prazos para implementação se tornam cada vez mais curtos e desafiadores. Para controlar de forma efetiva os prazos de suas novelas, os Diretores de Produção estabelecem e monitoram cronogramas detalhados que envolvem as mais diversas áreas da empresa.

3. Gerenciamento do Custo: Como manter e aumentar a qualidade dos projetos sem aumentar assustadoramente os custos de produção? Esse é um dos principais focos do trabalho dos diretores de Produção. Se por um lado, a criatividade fez com que a TV Globo se tornasse uma referência internacional, por

outro, estamos falando de um negócio, que deve dar aos seus acionistas o melhor resultado possível. Cabe aos diretores de Produção gerenciar o orçamento das novelas e, muitas vezes, sempre em parceria com o diretor de Núcleo, redefinir prioridades artísticas e metas orçamentárias de cada área, respeitando sempre o valor final do projeto, de modo a viabilizar o “ímpeto criativo” de autores, cenógrafos e figurinistas, entre outros. O processo de orçamentação é realizado com base em padrões estabelecidos em função da experiência em projetos anteriores. Os cenários, por exemplo, podem ser mais ou menos sofisticados e, em função disso, são orçados segundo um valor por metro quadrado específico. Ou seja, se uma novela possui uma determinada quantidade de metros quadrados de cenários de alto luxo, através de um valor-padrão é possível estimar qual será o orçamento para tal. É importante ressaltar que todo o orçamento é controlado através de um software específico, integrado ao sistema de gestão da empresa.

4. Gerenciamento da Qualidade: Não se sabe ao certo quem criou a expressão “Padrão Globo de Qualidade”. A verdade é que esse padrão realmente existe e, curiosamente,

caso de sucesso

apesar de não estar descrito em nenhum manual, ele é um sentimento e um senso crítico de cada funcionário. É claro que existe um intenso processo de controle da qualidade, que envolve desde a escolha dos textos até as mais rígidas exigências de captação que garantam a melhor imagem e o melhor áudio. Interessante é a relação que esse processo tem com os índices de audiência. Percebe-se que o telespectador já possui uma percepção e expectativa em relação ao "Padrão Globo de Qualidade" e, dessa maneira, cobra efetivamente por ele. Isso faz com que a TV Globo esteja em constante evolução a fim de conseguir melhores resultados.

5. Gerenciamento da Comunicação:

O projeto de uma novela envolve dezenas de diferentes stakeholders. Em gravações externas, por exemplo, o gerenciamento da comunicação é fundamental. Prefeitura, polícia e transeuntes foram stakeholders importantes em uma cena de perseguição e tiroteio gravada em pleno Leblon, zona sul da cidade do Rio de Janeiro, na novela Mulheres Apaixonadas, exibida recentemente.

6. Gerenciamento do Risco:

Em um projeto de uma novela, os riscos são os mais variados possíveis. Desde uma possível chuva torrencial no dia em que deve ser gravada uma cena externa importante, passando pelo mal estar de um ator que o impede de gravar, até a necessidade de adequação de cenários a mudanças demandadas pela área de criação. Todos os riscos devem ser cuidadosamente previstos e tratados, a fim de minimizar seus impactos, principalmente no que se refere ao cumprimento de prazos.

7. Gerenciamento de Recursos Humanos:

Centenas de profissionais com os mais diversos perfis, de

engenheiros a atores, passando por cenógrafos, figurantes e costureiras. Um dos grandes desafios em um projeto de uma novela é gerenciar essa verdadeira multidão, valorizando e estimulando cada área, explorando aquilo que cada um tem de melhor e fazendo com que cumpram o seu papel da melhor forma possível.

8. Gerenciamento de Aquisições:

Boa parte dos serviços necessários ao desenvolvimento de um projeto de uma novela é provida por terceiros. Dessa forma, torna-se fundamental o processo de contratação destas empresas, visto que a qualidade de seu trabalho e sua capacidade de cumprir prazos são fundamentais para o sucesso dos projetos.

9. Gerenciamento da Integração:

Os processos de planejamento e controle são fundamentais para o sucesso de uma novela. É fácil perceber o grande desafio que representa o desenvolvimento de uma novela: Integrar diversas áreas no contexto de um projeto de alta complexidade, com mudanças constantes, escopo "em aberto", riscos diversos, pressão por prazos e custos, inúmeros terceiros, centenas de diferentes recursos humanos e necessidade de altíssimo padrão de qualidade. Por isso, a TV Globo vem investindo fortemente na formação de seus profissionais, na aquisição de ferramentas e na aplicação de métodos para o gerenciamento de seus projetos. O diretor de Produção, na prática quem exerce o papel de "gerente do projeto", é o principal responsável por "fazer acontecer". Para alcançar esse objetivo, ele é auxiliado por gerentes de produção hierarquicamente subordinados, além de profissionais responsáveis por outras áreas fundamentais, os quais são alocados especificamente ao projeto, durante a sua existência.

Considerações Finais

Podemos então afirmar que a função dos produtores e demais profissionais de televisão é "sonhar em um processo industrial". Um paradoxo sem dúvida, uma vez que sonhos são, por definição, artesanais, únicos, mutantes e ilimitados. São por sua própria natureza, totalmente contrários ao conceito de linha de produção, e este afinal é o negócio da TV Globo: uma linha de produção de sonhos, materializada através de projetos de alta complexidade.

A TV Globo vem investindo fortemente em ferramentas, métodos e capacitação para estruturação da gestão de seus projetos de novelas. Recentemente, líderes de projetos de diversas áreas receberam treinamento específico em gerenciamento de projetos, buscando capacitá-los para exercer cada vez melhor suas atribuições.

É importante ressaltar também que balizadores e processos operacionais bem-definidos e estruturados em todas as áreas são fundamentais para o sucesso e sobrevivência do negócio. Porém, a mais importante característica desses processos é a flexibilidade e capacidade de suportar mudanças e imprevistos. E processos assim só são possíveis quando as pessoas que dele participam estão abertas a mudanças, dispostas a enfrentar imprevistos e desafios; e atentas a todas as alternativas para a viabilização do sonho.

Ser criativo, não só na área artística, mas na operacional também. Esse pode e deve ser o diferencial do bom produtor: o Gerente de Projetos de "sonhos". **M+PM**

Minicurriculo dos autores:

Alexandre Ishikawa – é diretor de Produção da TV Globo, onde é responsável por projetos de produção de novelas de grande sucesso como *Celebridade*, *Senhora do Destino* e a próxima novela das 19h, *Bang Bang*.

Américo Pinto, PMP – é Sócio-diretor da Compass – International Knowledge Center, onde é responsável pelas práticas de consultoria e treinamento em Gerência de Projetos, atendendo a clientes como a própria TV Globo. É também vice-presidente de Programas da PMI, seção Rio de Janeiro e professor em diversas universidades brasileiras.