



Universidade Federal  
do Rio de Janeiro  
Escola Politécnica

# PRODUÇÃO AUDIOVISUAL: UM JOGO DE SIMULAÇÃO DE TELENÓVELAS PARA APRIMORAMENTO DO NEGÓCIO

Thiago Farias da Rosa

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: PhD. Eduardo Galvão Moura Jardim

Rio de Janeiro

Julho de 2013

# PRODUÇÃO AUDIOVISUAL: UM JOGO DE SIMULAÇÃO DE TELENÓVELAS PARA APRIMORAMENTO DO NEGÓCIO

Thiago Farias da Rosa

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

---

Prof. Eduardo Galvão Moura Jardim, PhD.

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Alice Ferruccio, D. Sc.

---

Prof. Vinícius Carvalho Cardoso, D. Sc.

---

Eng. Bruno Fernandes (Examinador Externo).

Rio de Janeiro, RJ – Brasil

Julho de 2013

Rosa, Thiago Farias

Produção Audiovisual: Um Jogo de Simulação de Telenovelas para Aprimoramento do Negócio / Thiago Farias da Rosa – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

xiii, 120, il., 29,7 cm

Orientador: Eduardo Galvão de Moura Jardim

Projeto de Graduação – UFRJ/ POLI/ Engenharia de Produção, 2013

Referências Bibliográficas 101-104

1.Introdução. 2. O método de pesquisa e a abordagem proposta. 3. O contexto do trabalho. 4. Referencial teórico. 5. A proposta: modelo simplificado de jogo de produção de novelas. 6. Relatório de simulação realizada sob a modelagem simplificada. 7. Análise Crítica. 8. Conclusão.

I. Jardim, Eduardo Galvão Moura. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Produção Audiovisual: Um Jogo de Simulação de Telenovelas para Aprimoramento do Negócio.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais por sempre priorizarem minha educação.

À minha família pelo apoio e suporte.

Aos meus professores, do ensino fundamental até o superior, pois todos contribuíram de alguma forma para que eu chegasse até aqui. Agradecimentos especiais à professora Alice Ferruccio por sua dedicação aos alunos e por todas as orientações em diversos momentos durante o curso. Também agradeço ao professor Eduardo Jardim pela orientação para este projeto de graduação, sempre muito atencioso e com as melhores sugestões.

Ao Márcio Fukuhara por todas as indicações de livros e autores e pela atenção e ensinamentos durante minha primeira experiência profissional ligada à engenharia.

Aos meus atuais companheiros de trabalho com os quais aprendi muito sobre o negócio de televisão, conhecimentos essenciais para que fosse possível realizar este projeto de graduação. Além disso, agradeço pelo excelente clima e ambiente de trabalho ao longo desse último ano, jamais imaginava ser tão bem acolhido como fui por Leonardo Novellino, Bruno Fernandes, Andréas Campos, Flavia Meirelles, Fernando Zioli e Bruno Rangel.

À minha parceira de estudos e trabalhos, Luana Bravin, por todas as experiências que vivenciamos, as quais me fizeram crescer e aprender.

À Laíze Câmara, pela fundamental participação neste projeto de graduação, me ajudando a obter os recursos necessários e coordenar a experiência de simulação do jogo.

Aos participantes do jogo-teste deste trabalho que cederam seu tempo para participar deste projeto com muito empenho e alegria: Andréa Neder, Andréia Sodré, Fabrício Vaz, Guilherme Belloni, Laíze Câmara, Leonardo Torres, Sokram Sommar e Wagner Kamacho. Este trabalho não teria existido sem a colaboração deles.

A todos os meus amigos de faculdade pelos últimos incríveis cinco anos.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica / UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Produção Audiovisual: Um Jogo de Simulação de  
Telenovelas para Aprimoramento do Negócio

Thiago Farias da Rosa

Julho/2013

Orientador: PhD. Eduardo Galvão Moura Jardim

Curso: Engenharia de Produção

Este trabalho é centrado na indústria audiovisual, marcada por uma grande complexidade em sua gestão da produção por administrar recursos essencialmente intangíveis e qualitativos, além dos tangíveis e quantitativos. O objetivo principal foi a criação de um jogo de negócio para a produção de telenovelas. Um modelo simplificado de simulação foi desenvolvido, que consiste em reunir jogadores, aloca-los em papéis a serem desempenhados ao longo de etapas vinculadas a criar, planejar e produzir uma pequena telenovela de sete capítulos de um minuto de duração, perseguindo objetivos ligados a qualidade e eficiência operacional. Um jogo-teste foi realizado com sucesso, com os participantes demonstrando que a simulação contribuiu para o entendimento do processo produtivo de telenovelas, de conceitos técnicos ligados ao audiovisual, da importância de se ter uma compreensão sistêmica desse processo, além de treinar habilidades ligadas a trabalhar sob “pressão criativa” e em equipe. Com cerca de cinco horas de jogo foi possível simular as principais etapas de produção de uma novela, desde a criação da sinopse até a desprodução, com um dimensionamento de tempos de produção relativamente proporcionais à realidade. No jogo também se discute a tomada de decisão sobre a quantidade de estoque de segurança (“frente de capítulos”) a ser utilizada e o seu impacto na flexibilidade da produção de novelas. Nas pesquisas bibliográficas não foi possível encontrar trabalhos com propostas semelhantes. O modelo desenvolvido mostra ser uma poderosa simplificação, pois, apesar de suas limitações, captura a essência e as principais particularidades desse complexo sistema produtivo.

Palavras-chave: jogos de negócio, produção audiovisual, gestão da produção.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

Audiovisual Production: A Soap Operas Simulation  
Game for Business Improvement

Thiago Farias da Rosa

July/2013

Advisor: PhD. Eduardo Galvão Moura Jardim

Course: Industrial Engineering

This work focuses on the audiovisual industry, marked by a great production management complexity by handling essentially intangible and qualitative resources, besides tangible and quantitative resources. The main objective was the creation of a soap operas production business game. A simplified simulation model was developed, which involves players that are allocated in roles to be played over phases related to create, plan and produce a small soap opera with seven episodes, each one of them with one minute long, pursuing quality and operational efficiency goals. A game test was performed successfully, with participants indicating that the simulation contributed to the understanding of the soap operas production process and technical concepts related to the audiovisual industry. They also pointed the importance of having a systemic understanding of this process and the practicing of skills related to work under "creative pressure" and teamwork. This five hours game simulates the main stages of soap operas production, since synopsis creation till the end of production, with production times that where somehow proportionally related to reality. The game also discusses the decision making about the amount of safety stock of episodes to be used and its impact on soap operas production flexibility. It was not found any works with similar proposals through the bibliographical researches. The model shows to be a powerful simplification because, despite its limitations, it captures the essence and the main peculiarities of this complex production system.

Keywords: business games, audiovisual production, production management.

## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introdução .....  | 1  |
| 1.1   | Motivação .....   | 1  |
| 1.2   | Objetivos do Trabalho .....   | 1  |
| 1.2.1 | Objetivo Principal .....  | 1  |
| 1.2.2 | Questões Relevantes .....   | 1  |
| 1.3   | Organização do Trabalho .....   | 2  |
| 2     | O método de pesquisa e abordagem proposta .....   | 3  |
| 2.1   | Apresentação .....  | 3  |
| 2.2   | Método de Pesquisa .....  | 3  |
| 2.3   | A abordagem adotada .....   | 3  |
| 3     | O contexto do Trabalho .....  | 7  |
| 3.1   | Relevância .....  | 7  |
| 3.1.1 | Relevância do Setor de Televisão .....  | 7  |
| 3.1.2 | A expansão da TV Fechada .....  | 10 |
| 3.1.3 | A Economia Criativa em Destaque .....   | 12 |
| 3.2   | Características .....   | 13 |
| 3.2.1 | Ausência de ferramentas de treinamento para o setor .....                                     | 14 |
| 3.2.2 | Necessidade de pensar a produção audiovisual sob os conceitos da engenharia de produção ..... | 14 |
| 3.2.3 | Andragogia .....  | 15 |
| 4     | Referencial Teórico .....   | 16 |
| 4.1   | Processo Produtivo de Telenovelas .....   | 16 |
| 4.2   | Fazer no Tempo, Fazer Certo e Mudar o que é Feito .....                                       | 27 |
| 4.3   | Jogos de Simulações de Negócios .....   | 31 |
| 5.    | A Proposta: Modelo simplificado de jogo de produção de telenovelas .....                      | 35 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1 A tradução Temporal.....  | 36 |
| 5.2 O Organograma Funcional do Jogo.....                              | 38 |
| 5.2.1 Direção Geral/Aplicador.....                                    | 39 |
| 5.2.2 Diretoria de Pesquisa e Qualidade.....                          | 39 |
| 5.2.3 Autores e Colaboradores.....                                    | 40 |
| 5.2.4 Diretoria Artística.....  | 40 |
| 5.2.5 Diretoria de Produção.....                                      | 40 |
| 5.2.6 A quantidade de jogadores.....                                  | 41 |
| 5.3 As Metas e Os Objetivos do Jogo.....                              | 41 |
| 5.3.1 A meta de <i>rating</i> (pontos de audiência).....              | 42 |
| 5.3.2 Os padrões de eficiência.....                                   | 46 |
| 5.3.3 O Merchandising.....  | 47 |
| 5.3.4 A meta final agregada.....                                      | 48 |
| 5.4 As Etapas do Jogo.....  | 48 |
| 5.4.1 Apresentação do Jogo, das Regras e alocação funcional.....      | 49 |
| 5.4.2 Planejamento Estratégico / Direcionamento Criativo.....         | 50 |
| 5.4.3 Criação (30 minutos).....                                       | 51 |
| 5.4.4 Pré-produção (35 minutos).....                                  | 52 |
| 5.4.5 Gravação sem exibição simultânea (40 minutos).....              | 55 |
| 5.4.6 Gravação com exibição simultânea (até 120 minutos).....         | 55 |
| 5.4.7 Desprodução.....  | 58 |
| 5.4.8 A posterior edição dos vídeos e o envio aos participantes.....  | 58 |
| 5.5 O Layout.....   | 58 |
| 5.6 Os Recursos Necessários.....                                      | 60 |
| 6. Relatório de Simulação Realizada sob a modelagem simplificada..... | 61 |
| 6.1 Etapa de Criação.....   | 63 |
| 6.2 Etapa de Pré-produção.....  | 66 |



|   |     |
|---|-----|
| 6.3 Um Breve Resumo de “Pelo Avesso” .....                                  | 67  |
| 6.4 Etapa de Gravação sem exibição simultânea .....                         | 68  |
| 6.5 Etapa de Gravação com exibição simultânea .....                         | 70  |
| 6.6 Desprodução .....   | 75  |
| 6.6.1 A apresentação do Painel de Resultados .....                          | 75  |
| 6.6.2 O debate pós-jogo .....   | 77  |
| 6.7 O pós-jogo .....  | 79  |
| 6.7.1 O questionário.....   | 79  |
| 6.7.2 O Envio dos Vídeos .....  | 81  |
| 7 Análise Crítica.....  | 83  |
| 7.1 Análise dos Resultados do Jogo e Sugestões de Melhorias .....           | 83  |
| 7.2 Prós e Contras do Modelo .....  | 90  |
| 7.3 Novas Propostas .....   | 91  |
| 7.3.1 Modelo Avançado de Jogo .....   | 91  |
| 7.3.2 Encontrando respostas através de simulações .....                     | 92  |
| 8 Conclusão.....  | 96  |
| 8.1 Contribuição do Trabalho.....   | 97  |
| 8.2 “Clientes” do Trabalho .....  | 97  |
| 8.2.1 Empresas de produção audiovisual.....                                 | 97  |
| 8.2.2 Organizações públicas ligadas ao Audiovisual.....                     | 98  |
| 8.2.3 Empresas de ensino/consultoria para o setor audiovisual; .....        | 98  |
| 8.2.4 Profissionais e Estudantes do setor audiovisual .....                 | 98  |
| 8.2.5 Público em Geral de Engenharia de Produção .....                      | 98  |
| 8.2.6 Públicos diversos .....   | 99  |
| Referências Bibliográficas .....  | 101 |
| Apêndice A – Resumo da dinâmica do jogo da cerveja e o efeito chicote ..... | 105 |

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice B – Uso de driagrama cross-funcional como ferramenta de auxílio no processo de modelagem do jogo..... | 107 |
| Apêndice C – Modelo de Sinopse.....  | 109 |
| Apêndice D – Modelo de Cronograma de Produção .....  | 110 |
| Apêndice E – Modelo de Relatório de Grupo de Discussão.....  | 111 |
| Apêndice F – Lista de Recursos de Produção.....  | 112 |
| Apêndice G – Primeiro Capítulo escrito com os objetos listados pela produtora de cena.....                     | 113 |
| Apêndice H – Relatórios do Grupo de Discussão do jogo realizado .....  | 114 |
| Apêndice I – Respostas do Questionário pós-jogo .....  | 116 |
| Pergunta 1: Poderia listar algum(ns) conhecimento(o) aprendido através do jogo?.....                           | 116 |
| Pergunta 2: O que você mais gostou do jogo? .....  | 118 |
| Pergunta 3: O que você menos gostou do jogo? .....   | 119 |

## Índice de Ilustrações

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: A abordagem do trabalho - etapas da pesquisa. ....   | 4  |
| Figura 2: Participação ( <i>share</i> ) dos meios de comunicação no faturamento total do mercado publicitário em 2012. ....                            | 8  |
| Figura 3: Evolução da participação ( <i>share</i> ) dos meios de comunicação no faturamento total do mercado publicitário de 2006 e 2012. ....         | 8  |
| Figura 4: Faturamento total do mercado publicitário (em bilhões de reais) de 2006 a 2012, com destaque aos meios de TV Aberta, TV paga e Internet..... | 9  |
| Figura 5: Evolução do número de assinantes de TV por assinatura no país de 2005 a 2012 (em milhares). ....   | 11 |
| Figura 6: Quantidade de veiculações de obras brasileiras em um conjunto de quinze canais selecionados da TV fechada em 2012.....                       | 12 |
| Figura 7: A "tradução temporal" do jogo - realizando a equivalência do tempo "real" para o tempo do jogo das etapas de produção. ....                  | 37 |
| Figura 8: Cálculo do tempo de cada capítulo no jogo, baseado no tempo médio de uma novela "real". ....   | 38 |
| Figura 9: Organograma básico do jogo.....  | 38 |
| Figura 10: As responsabilidades de autores, diretores de produção e diretores artísticos em uma telenovela. ....                                       | 41 |
| Figura 11: Exemplo ilustrativo da grade de critérios utilizada para avaliar os capítulos.....  | 44 |
| Figura 12: Esquema ilustrativo do cálculo dos pontos de audiência no jogo. ....  | 45 |
| Figura 13: As etapas do jogo, suas durações e entregas. ....   | 49 |
| Figura 14: Lista de pré-requisitos que uma sinopse deve atender no jogo. ....  | 52 |
| Figura 15: Esquema ilustrativo das etapas de gravação sem e com exibição simultânea do jogo.....   | 57 |
| Figura 16: Esboço ilustrativo de um espaço adequado para receber o jogo. ....  | 59 |
| Figura 17: Lista de pré-requisitos utilizada no jogo para avaliar a sinopse elaborada pelos jogadores.....   | 63 |
| Figura 18: Fotografia tirada no momento do jogo, destacando a exposição, para todos os jogadores, dos principais indicadores do jogo.....              | 65 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 19: Cronograma inicial planejado para a produção no jogo.....  | 66 |
| Figura 20: Fotografia tirada durante a gravação do segundo capítulo da trama, realizada durante o jogo.....   | 68 |
| Figura 21: Tamanho total (em quantidade de palavras) das falas dos personagens por capítulo escrito. ....   | 69 |
| Figura 22: Tamanho total (em quantidade de palavras) dos capítulos escritos. ....   | 70 |
| Figura 23: Imagens retiradas da gravação do quarto capítulo da novela elaborada pelos jogadores, apresentando a tentativa frustrada de <i>merchandising</i> na cena - uma vez que o produto não é exibido com clareza. ....   | 72 |
| Figura 24: Antecedência (em minutos) do capítulo gravado em relação a sua exibição.....   | 73 |
| Figura 25: Cronograma revisado da produção realizada no jogo, com informações de planejado confrontando com o realizado. ....   | 74 |
| Figura 26: Audiência, <i>share</i> de audiência e eficiência obtida no jogo. ....   | 75 |
| Figura 27: Resultado final do jogo.....   | 75 |
| Figura 28: Gráficos de audiência e de <i>share</i> de audiência obtidos no jogo.....  | 76 |
| Figura 29: Avaliações e cálculo da audiência para cada capítulo.....  | 76 |
| Figura 30: Relatório dos descontos e acréscimos na eficiência durante o jogo.....   | 77 |
| Figura 31: Consolidação das respostas obtidas pela aplicação do questionário com os jogadores.....  | 80 |
| Figura 32: Gráfico da quantidade de cenas pelo tempo de gravação de cada capítulo produzido no jogo. ....   | 85 |
| Figura 33: Gráfico do tamanho do capítulo (em quantidade de palavras) pelo tempo de gravação de cada capítulo produzido no jogo.....  | 85 |
| Figura 34: Exemplo comparativo do método de contabilização de audiência utilizado pelo simulador lúdico desenvolvido no trabalho e de uma proposta de correção para remover o efeito que favorece as notas dos primeiros capítulos e prejudica as dos últimos. .... | 89 |
| Figura 35: Imagem de uma sala <i>switcher</i> da TV Globo. ....   | 92 |
| Figura 36: Os possíveis objetivos da pesquisa.....  | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 37: Representação da parte inicial do diagrama <i>cross</i> -funcional realizado para a consolidação bibliográfica da pesquisa realizada pelo autor. ....   | 108 |
| Figura 38: Representação em miniatura do diagrama <i>cross</i> -funcional realizado para a consolidação bibliográfica da pesquisa realizada pelo autor, com alguns destaques importantes que foram considerados para a modelagem do jogo. .... | 108 |
| Figura 39: Modelo de sinopse utilizado no jogo. ....   | 109 |
| Figura 40: Modelo de cronograma de gravação do jogo. ....  | 110 |
| Figura 41: Modelo de Relatório de Grupo de Discussão utilizado no jogo. ....   | 111 |
| Figura 42: Lista de recursos da produção, realizada durante o jogo. ....   | 112 |
| Figura 43: Lista de produção de cena, realizada durante o jogo. ....   | 113 |
| Figura 44: Primeiro relatório do grupo de discussão do jogo. ....  | 114 |
| Figura 45: Segundo relatório do grupo de discussão do jogo. ....   | 115 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Motivação

Luz, câmera, ação. A essas três palavras, é possível somar diversas outras: microfones, equipamentos de áudio, *scripts*, maquiagem, figurino, objetos de cena, equipamentos de pós-produção, e uma quantidade enorme de recursos humanos. O processo de produção audiovisual é complexo e envolve habilidades multidisciplinares: conceitos técnicos, conceitos artísticos e conceitos de gestão. Uma produção audiovisual em formato de série (como telenovelas, minisséries e séries de televisão) apresenta complexidades adicionais. Há prazos apertados, a pressão criativa cotidiana e a busca incessante pelos tão famosos pontos de audiência, que atraem o mercado publicitário. O jogo foi baseado em cima da compreensão do processo produtivo de telenovelas, mas possui conceitos que podem ser utilizados para séries de televisão, mini e microsséries, produção de vídeo-aulas e, em menor grau, para a produção de longa e curta metragem.

## 1.2 Objetivos do Trabalho

### 1.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

O objetivo principal do trabalho é criar um jogo de negócio didático com uma proposta de treinamento reflexivo que simule as principais questões da gestão da produção de conteúdos audiovisuais em formatos de série, como telenovelas, séries de televisão, vídeo-aulas, entre outros. O foco é dado em telenovelas, a base da construção de todo o jogo/simulação.

### 1.2.2 QUESTÕES RELEVANTES

As principais questões a serem respondidas neste projeto de graduação estão relacionadas às seguintes perguntas: é possível simular um contexto de produção audiovisual de telenovela com algum grau de coerência em relação à realidade para criar um jogo de negócio? Desmembrando a pergunta em outras: é possível reunir pessoas e equipamentos (como câmeras, iluminação, som) para realizar uma simulação em menor escala de uma produção de telenovela que seja, de alguma forma, condizente com a realidade? Qual o número de participantes da simulação? Quantas horas são necessárias? O que é possível extrair da simulação? Que tipo de conhecimento os participantes podem adquirir através dessa simulação?

### 1.3 Organização do Trabalho

Inicialmente, no item 2 deste trabalho, o método de pesquisa é explicitado, sendo apresentada a abordagem utilizada. As etapas do trabalho consistem em entender o processo produtivo “real” de uma telenovela através de pesquisas bibliográficas e entrevistas e projetar um modelo de jogo a partir desse entendimento.

No item 3 o contexto do trabalho é apresentado, com a relevância do tema e a as suas principais características. O contexto para o setor do audiovisual é altamente favorável, com a expansão da TV Fechada<sup>1</sup> e com as novas regulamentações para o setor, fazendo com que haja um mínimo de exibição de conteúdo audiovisual nacional e independente no horário nobre<sup>2</sup> da TV paga nacional. Além disso, a TV aberta possui enorme relevância no mercado publicitário nacional e o país é reconhecido internacionalmente por sua qualidade em produção de telenovelas.

O item 4 deste trabalho é destinado ao referencial teórico e está dividido em três tópicos: processo de produção de telenovelas, aspectos gerais de gestão da produção e jogos de simulação de negócios.

Com o entendimento do processo produtivo de telenovelas é possível detalhar o jogo e como ele ocorre. Suas etapas, suas funções (papéis), suas regras e seus objetivos, além de outras informações necessárias. Esse é o objetivo do item 5 do trabalho, que apresenta o modelo de jogo proposto.

Era necessário executar uma simulação do jogo para testar a sua viabilidade. Então é apresentado, no item 6, um relatório da execução da simulação, contendo toda a descrição dos eventos ocorridos durante o jogo e após sua execução.

A execução-teste do modelo de jogo dá sustentação à análise crítica, o item 7 do trabalho, exaltando o que funcionou e o que não funcionou durante a simulação, o que deve ser revisto, os prós e contras do modelo e novas propostas de jogos e de trabalhos envolvendo o assunto.

---

<sup>1</sup> TV Fechada é sinônimo de TV por assinatura, ou TV paga.

<sup>2</sup> O horário nobre para adultos consiste na faixa de 18h às 24h.

## **2 O MÉTODO DE PESQUISA E ABORDAGEM PROPOSTA**

### **2.1 Apresentação**

No projeto foi desenvolvido um modelo inicial de jogo de simulação de negócio no qual os participantes “brincam” de produzir telenovelas. Ou seja, reúnem-se jogadores que são alocados em funções (como roteirista, diretor de produção, elenco, entre outros) e eles devem produzir uma “pequena telenovela” com base em metas de eficácia e em padrões eficiência ao longo de um intervalo de jogo. Por “pequena telenovela” entende-se algo como sete episódios de um minuto de duração e o intervalo de jogo pode ser algo entre cinco e dez horas, dependendo do objetivo e do público-alvo. Com o jogo, pretende-se simular aspectos relevantes da gestão de produção de telenovelas, como a pressão criativa, os *trade-offs* entre prazo, custo e qualidade, a importância de “escutar” o público para corrigir os rumos da trama e alavancar a audiência, as especializações funcionais, entre outros.

### **2.2 Método de Pesquisa**

Com relação ao objeto de estudo, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa tecnológica, pois visa à concepção de um protótipo de jogo de negócio. Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, dada a formulação do problema, é possível assumir que se trata de uma pesquisa exploratória. Apesar da realização de experimentos, não seria possível assumir a forma de uma pesquisa explicativa, porque o objetivo do trabalho não é explicar fenômenos, mas apenas criar um modelo inicial e exploratório de jogo para que seja possível fomentar novas hipóteses para novos estudos e projetos. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa realizada contou com pesquisas bibliográficas e pesquisas experimentais em sua essência. A pesquisa bibliográfica foi extensamente utilizada para a revisão bibliográfica do assunto e para a construção do modelo de jogo a ser testado. Já a pesquisa experimental diz respeito a toda a construção das variáveis do jogo/simulação, dos instrumentos de controle e de observação dos resultados produzidos durante o experimento realizado.

### **2.3 A abordagem adotada**

A figura a seguir ilustra as principais etapas da abordagem para o projeto.



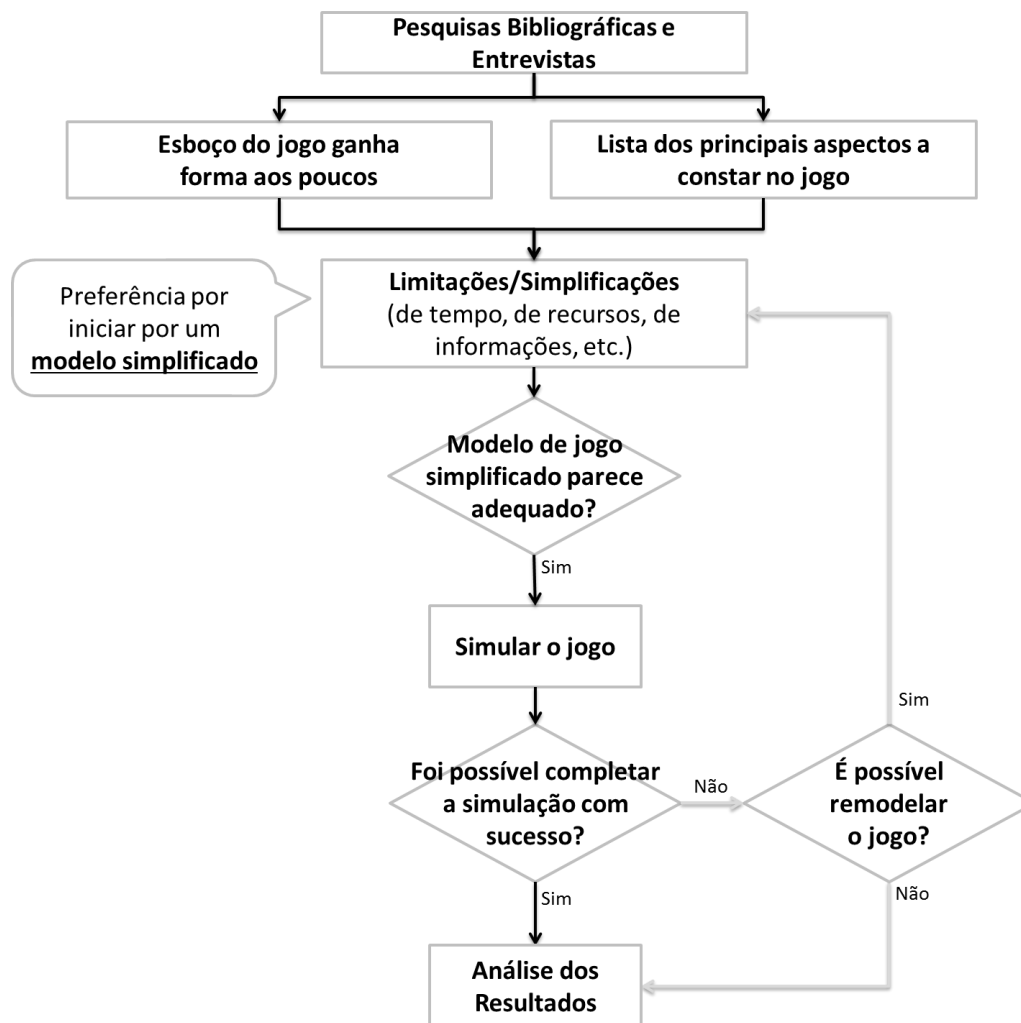


Figura 1: A abordagem do trabalho - etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente uma etapa de pesquisa bibliográfica e de entrevistas não estruturadas com profissionais de televisão foi realizada com o objetivo de conhecer melhor o processo produtivo e o modelo de negócio da televisão – com foco em telenovelas. Com isso, foi possível mapear e listar os principais aspectos que deveriam constar no jogo/simulação. Paralelamente, o modelo de simulação começava a ganhar forma.

Após essas etapas iniciais era necessário começar a decidir o que não iria entrar no modelo de jogo por (1) não ser possível, por inviabilizar o experimento, ou (2) por uma decisão de simplificação do modelo – mesmo que isso trouxesse uma desconexão com a realidade. Portanto, nesta etapa do trabalho, há uma tomada de decisão sobre o nível de complexidade do modelo do jogo, se o trabalho tomaria um rumo para uma modelagem mais avançada – que demandaria mais recursos e que poderia inviabilizar o experimento – ou se seria algo mais simplificado, priorizando a viabilidade da execução de ao menos um experimento, mesmo que isso trouxesse uma desconexão com a realidade.

Como se trata de um trabalho inicial e exploratório e por considerar que a realização de ao menos um experimento do jogo seria essencial para o projeto, a ideia de começar pelo modelo de simulação mais simplificado possível parece ser a mais recomendada, pois: (1) garante a viabilidade da execução do experimento; (2) é menos onerosa; (3) pode ser considerada como a “base” para modelar o jogo mais avançado. Entretanto, o ponto negativo de se começar pelo mais simples é, durante esse processo de simplificações e de cortes, acabar eliminando algum componente que proporcione uma grande desconexão do jogo com a realidade. Como o objetivo principal deste trabalho é criar uma proposta de treinamento para a indústria do audiovisual, pode-se afirmar que não é necessária tanta conexão com a realidade. De fato, a realidade pode até atrapalhar o entendimento sistêmico do jogo. Por exemplo, o “isolamento funcional” tende a ser menor em jogos do que na vida real, o que facilita essa visão do todo. Essa desconexão com a realidade pode ser boa para a proposta de treinamento reflexivo. O problema é que a linha que separa uma desconexão “positiva” para uma “negativa” pode ser muito tênue e imprevisível antes de uma execução-teste do jogo.

Previamente seria muito difícil ficar elaborando diversas hipóteses e conjecturando o que cada atividade teria de relevância para o jogo como um todo e todas as possíveis falhas. Por isso, fez-se necessário pensar em duas medidas preventivas para se adequar a isso: (1) a possibilidade de repetir uma nova simulação com os possíveis consertos para falhas grosseiras; (2) a urgência em realizar um experimento o quanto antes fosse possível.

Quanto à primeira medida, ela é favorecida pelo aspecto de ser um modelo simplificado, ou seja, seria mais fácil repetir caso fosse necessário. Após elaborar um modelo simplificado de jogo e executar a simulação, foi necessário verificar se a simulação saiu de acordo com o esperado ou se falhas grosseiras que prejudicaram o projeto aconteceram. Em caso de um resultado positivo, encerra-se o ciclo e parte-se para a análise final dos resultados. Entretanto, em caso de resultado negativo e, havendo a possibilidade de se remodelar e reexecutar esse modelo ajustado de simulação, volta-se para o início da abordagem proposta. Se não for possível remodelar e/ou reexecutar a simulação, por qualquer que seja o motivo, encerra-se com a análise dos resultados e explicitando as falhas do modelo ou do experimento.

Quanto à segunda medida, como seria muito difícil saber previamente se o projeto inteiro era viável, a necessidade de experimentar um modelo o quanto antes fosse

possível se tornava muito clara, sendo importante, porém, não confundir velocidade com pressa. Assim, em caso de falhas, haveria mais tempo para contorná-las.

Com relação às limitações/simplificações do modelo, para exemplificar os tipos de decisões que tiveram que ser tomadas, é válido reforçar algumas situações a seguir. Sabe-se que no processo de produção audiovisual, após as gravações, há uma etapa de edição dos vídeos, mixagem, inclusão de efeitos e outros, chamada de “pós-produção”. É uma etapa que demanda uma enorme quantidade de recursos *hardware* (computadores), *softwares* (programas de edição, por exemplo) e *humanware* (pessoas que dominem as técnicas necessárias para as atividades). Quem já participou de algum tipo de produção de vídeo, mesmo que amador, sabe que a qualidade do produto final muda muito com a pós-produção, sendo uma etapa muito importante para o processo de produção de telenovelas. Entretanto, por sua complexidade, toda essa etapa teve de ser removida do jogo. A solução encontrada foi realizar a edição dos vídeos posteriormente e enviar por e-mail o produto final para os participantes do experimento. Durante o jogo, trabalhou-se sempre com os vídeos “crus” (sem nenhuma edição). Outras simplificações mais óbvias foram o corte de uma área funcional comercial (voltada para vendas) e de outra voltada para a comunicação com o público, por não agregarem muito valor a um experimento de gestão da produção.

Os exemplos anteriores dizem respeito a uma simplificação, algo que poderia ser incorporado ao jogo, mas que teria um custo/benefício duvidoso para o objetivo principal do trabalho. Entretanto, há diversos outros casos de limitações, como, por exemplo, o projeto e a construção de cenários. Esses processos também são de extrema importância para a produção de telenovelas, mas são inviáveis para se reproduzir em um jogo.

## **3 O CONTEXTO DO TRABALHO**

### **3.1 Relevância**

Este tópico está centrado em aspectos como a relevância e o crescimento do mercado de televisão e do audiovisual como um todo e, particularmente, a expansão da TV fechada no país. É necessário observar que o jogo é essencialmente voltado para a gestão de produções audiovisuais em formato de série e estas são de forma mais relevante consumidas via televisão (aberta e fechada). Portanto, é razoável utilizar os dados da televisão para analisar esse mercado.

A produção de telenovelas será utilizada como base para todo o modelo proposto, por diversos motivos: (1) O Brasil é reconhecido mundialmente pela excelência nessa modalidade de produção; (2) É um dos estilos de produção audiovisual mais “industrial” (em termos que velocidade/ritmo de produção) que existe; (3) Boa disponibilidade de artigos brasileiros sobre o tema; (4) Possibilidade de conversar com profissionais de televisão. Reconhecidamente, existem três emissoras de TV aberta no país que produzem telenovelas com regularidade. A mais regular de todas é a TV Globo, com quatro horários destinados a novelas em sua faixa horária. A Record e o SBT, hoje, exibem novelas, porém em menor quantidade.

#### **3.1.1 RELEVÂNCIA DO SETOR DE TELEVISÃO**

Para demonstrar a relevância do setor de televisão, principalmente da TV aberta, pode-se recorrer aos dados do mercado publicitário, responsável pela maioria absoluta das receitas das grandes empresas de televisão aberta. Segundo o Projeto Inter-meios<sup>3</sup>, que acompanha o volume de investimento publicitário em mídia no país, a TV aberta e a fechada responderam, em 2012, por 70% do faturamento do mercado publicitário – o que corresponde a um volume anual de quase R\$ 21 bilhões.

---

<sup>3</sup> Dados públicos, disponíveis em <<http://www.projetointermeios.com.br/>>. Consultado em 25 de maio de 2013.

**Participação dos meios de comunicação no faturamento total do mercado publicitário em 2012.**

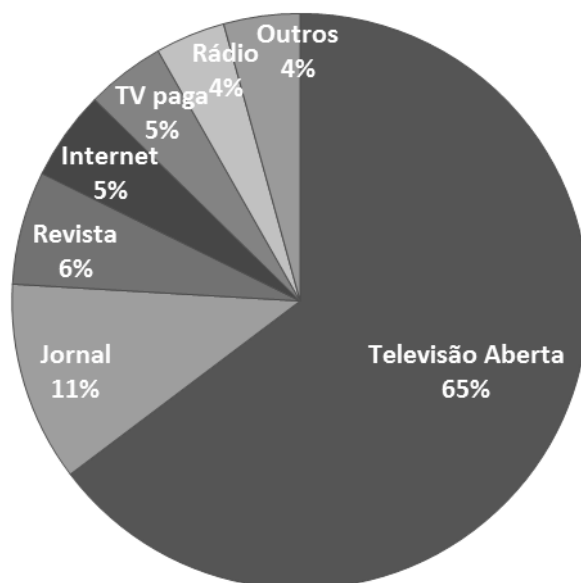


Figura 2: Participação (*share*) dos meios de comunicação no faturamento total do mercado publicitário em 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados públicos do Projeto Inter-meios. Consultado em 25/05/2013.

Como apresenta a tabela a seguir, de todos os meios listados no Projeto Inter-meios, aqueles que vêm crescendo em termos de participação no faturamento total do mercado publicitários são, em ordem decrescente, a Internet, a TV por Assinatura, a TV Fechada e o Cinema (que é percentualmente irrelevante). Ou seja, além da Televisão ser a principal indústria do mercado publicitário, ainda apresenta uma tendência de crescimento de participação no intervalo analisado.

| Participação dos meios de comunicação no faturamento total do mercado publicitário entre 2006 e 2012 |       |       |       |       |       |       |       |                              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
|  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | % Variação entre 2006 e 2012 |
| <b>Televisão</b>   | 59,4% | 59,2% | 58,8% | 60,9% | 62,9% | 63,3% | 64,7% | 9%                           |
| <b>Jornal</b>  | 15,5% | 16,3% | 15,9% | 14,1% | 12,4% | 11,8% | 11,2% | -27%                         |
| <b>Revista</b>   | 8,6%  | 8,5%  | 8,5%  | 7,7%  | 7,5%  | 7,2%  | 6,4%  | -26%                         |
| <b>Internet</b>  | 2,1%  | 2,8%  | 3,5%  | 4,3%  | 4,6%  | 5,1%  | 5,0%  | 143%                         |
| <b>TV por Assinatura</b>   | 3,0%  | 3,4%  | 3,7%  | 3,7%  | 3,9%  | 4,2%  | 4,4%  | 46%                          |
| <b>Rádio</b>   | 4,2%  | 4,0%  | 4,2%  | 4,4%  | 4,2%  | 4,0%  | 3,9%  | -6%                          |
| <b>Mídia Exterior</b>  | 3,7%  | 2,8%  | 2,7%  | 3,0%  | 2,9%  | 3,0%  | 3,0%  | -18%                         |
| <b>Guias e Listas</b>  | 3,3%  | 2,6%  | 2,1%  | 1,6%  | 1,3%  | 1,1%  | 0,9%  | -72%                         |
| <b>Cinema</b>  | 0,3%  | 0,4%  | 0,4%  | 0,4%  | 0,4%  | 0,3%  | 0,4%  | 0,1%                         |

Figura 3: Evolução da participação (*share*) dos meios de comunicação no faturamento total do mercado publicitário de 2006 e 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados públicos do Projeto Inter-meios. Consultado em 25/05/2013.

Além do aumento na participação, o mercado publicitário como um todo, vem crescendo anualmente. A taxa de crescimento anual composta<sup>4</sup> de 2006 a 2012 do faturamento do mercado publicitário é de aproximadamente 9,6%. O gráfico a seguir apresenta os valores nominais (não corrigidos) do faturamento total do mercado publicitário e dos seguintes meios: TV aberta, TV por assinatura e Internet.

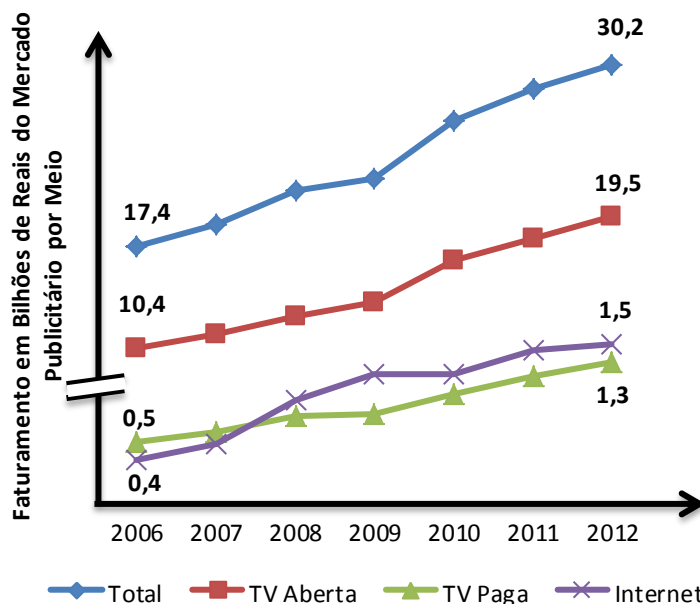


Figura 4: Faturamento total do mercado publicitário (em bilhões de reais) de 2006 a 2012, com destaque aos meios de TV Aberta, TV paga e Internet.

Os valores são nominais e os valores de TV Paga e Internet estão em escalas diferentes.  
 Fonte: Elaborado pelo autor com dados públicos do Projeto Inter-meios. Consultado em 25/05/2013.

Após apresentar os dados do Projeto Inter-meios é necessário, porém realizar mais duas observações: uma que diz respeito a audiência e ao consumo de televisão e outra sobre a composição das receitas da TV fechada.

Como o negócio de televisão é ser o meio para o anunciante chegar ao público (isso para a TV aberta), não basta analisar apenas o quanto que o anunciante vem apostando no meio, como demonstrado anteriormente, mas também é necessário perceber se o público ainda procura o meio. Ou seja, se o meio ainda mantém a sua força frente ao público e se os seus índices de audiência ainda são os mesmo de anos anteriores. A discussão sobre audiência envolve pontos de vista diferentes, inclusive entre profissionais da TV. Sem entrar muito no mérito da discussão, até porque não existe uma quantidade de dados públicos de audiência, o que se entende, através de entrevistas com profissionais de televisão e de leituras em colunas especializadas, é que

<sup>4</sup> CAGR: *Compound Annual Growth Rate*.

de fato os números absolutos de audiência apresentam queda se analisarmos a última década. Porém, ao mesmo tempo, o crescimento do número de domicílios com TV e da população ajudam a equilibrar essa conta. Segundo a publicação especializada “Mídia Dados Brasil” de 2012, elaborada pelo Grupo de Mídia de São Paulo, a televisão ainda continua sendo o *hub* de toda a comunicação, se fortaleceu nos últimos anos, e ainda não há como comparar a eficiência da TV com outros meios, frequentemente com público mais fragmentado. Sobre a queda de audiência:

A questão da comentada queda de audiência do meio [TV aberta] precisa ser ponderada, porque hoje um ponto de audiência abrange muito mais gente que no ano passado. Em alcance, avaliam os executivos das redes, os resultados atuais são muito melhores do que há 20 ou 30 anos. Eles citam ainda o crescimento nos índices de penetração e o fato de o público ter atingido maior poder aquisitivo. (Grupo de Mídia de São Paulo, 2012, p.308)

O outro ponto comentado que merecia ressalva diz respeito à composição das receitas da TV Fechada, que possui menos de 10% de suas receitas baseadas em publicidade (segundo dados da Associação Brasileira de Televisão por Assinatura). Portanto, os dados do Projeto Inter-meios não representam fielmente o tamanho da TV Fechada no país.

### 3.1.2 A EXPANSÃO DA TV FECHADA

A televisão fechada vem crescendo em ritmo acelerado na última década. De 2005 a 2012, a taxa de crescimento anual composta foi de 21,4% na base de assinantes, encerrando 2012 em 16 milhões. Segundo o Grupo de Mídia de São Paulo (2012, p.384), nenhum outro meio de circulação paga tem crescido no Brasil na velocidade que da TV paga e estima-se que em 2015 o meio esteja com cerca de 20 milhões de domicílios assinantes. O gráfico a seguir ilustra tal crescimento.

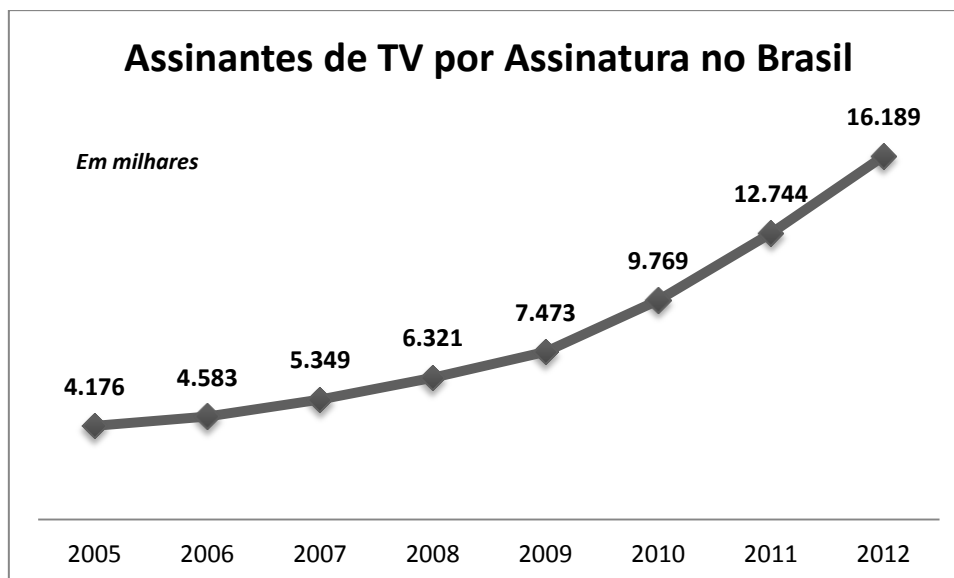


Figura 5: Evolução do número de assinantes de TV por assinatura no país de 2005 a 2012 (em milhares).  
 Fonte: Elaborado pelo autor com dados públicos da Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA).  
 Consultado em 25/05/2013.

Entretanto, tal crescimento não possui justificativa para este projeto se não passar também por um aumento da produção nacional de audiovisual destinado para a TV Fechada. A TV fechada, quando o assunto eram os canais de entretenimento destinados a séries de televisão e filmes, sempre foi marcada por ser majoritariamente composta por produções estrangeiras. Os chamados “enlatados americanos” dominavam o horário nobre dos principais canais voltados para o entretenimento. As próprias operadoras consideram o conteúdo local importante (Grupo de Mídia de São Paulo, 2012, p.384), mas, sem dúvida, o fato que mais deve contribuir para um aumento da participação de produções brasileiras na TV fechada nacional é a chamada “Lei da TV Paga” (Lei 12.485/2011).

A Lei 12.485, entre outros pontos, estabelece que canais que exibem predominantemente filmes, séries, animação e documentários sejam obrigados a veicular três horas e trinta minutos semanais (a implantação está sendo gradual: até 13/set/2013 apenas duas horas e vinte minutos) em seu horário nobre de conteúdos brasileiros. A lei também estabelece que todos os pacotes oferecidos aos consumidores devam incluir, para cada três canais de espaço qualificado, um canal de espaço qualificado de programadora brasileira. Para obter essa classificação os canais candidatos devem ser programados por uma programadora brasileira e veicular, na maior parte de seu horário nobre, conteúdos audiovisuais brasileiros, sendo que, no



mínimo, metade desse conteúdo deve ter sido realizado por uma produtora independente.

Essa mudança na regulamentação do setor representa um estímulo para a formação de um novo mercado para a produção audiovisual voltada para a TV Fechada. O gráfico a seguir demonstra o aumento da veiculação de obras brasileiras em uma amostra de quinze canais da TV fechada. É possível verificar que a partir do segundo semestre de 2012, quando as mudanças passaram a vigorar, houve um aumento do número de obras exibidas.

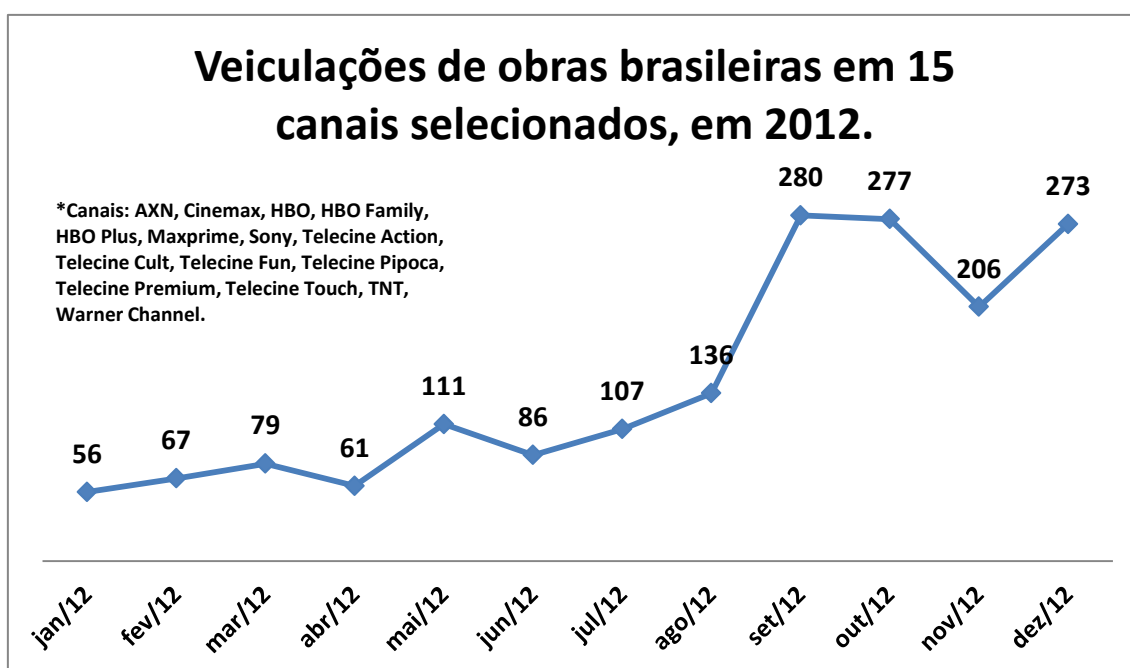


Figura 6: Quantidade de veiculações de obras brasileiras em um conjunto de quinze canais selecionados da TV fechada em 2012.

Fonte: Dados obtidos no trabalho de Rangel, 2013.

Esse crescimento da produção nacional de audiovisual refletirá uma necessidade de maior qualidade e quantidade de treinamentos e capacitações voltadas para profissionais do setor, não apenas de técnicos, mas também de gestores. O jogo proposto, portanto, também é extremamente justificável por esse cenário de crescimento de toda uma indústria audiovisual voltada para a TV paga.

### 3.1.3 A ECONOMIA CRIATIVA EM DESTAQUE

Na última década um novo termo ganhou destaque internacional: a economia criativa. O termo foi muito divulgado pelos britânicos no final da década de 1990 como parte de uma estratégia de gerar riquezas e novas oportunidades envolvendo as atividades culturais, artísticas, design, moda, propaganda, entre outros. Cabe ressaltar

que no Reino Unido o termo “indústrias criativas” é utilizado. Muitos pesquisadores discutem sobre uma definição do que vem a ser esse setor das indústrias criativas. Existe uma ideia por trás do conceito que é a de indústrias que utilizam a criatividade como insumo principal para as suas atividades, mas limites bem definidos sobre até onde vai a economia criativa ainda não existem<sup>5</sup>. Para este tópico de justificativa do trabalho, não se pretende “brigar” por definições, apenas destacar o movimento em torno do assunto. No Brasil, o grande destaque é a criação da Secretaria de Economia Criativa em 2012.

Criada pelo Decreto 7743, de 1º de junho de 2012, a Secretaria da Economia Criativa (SEC) tem como missão conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros. O objetivo é contribuir para que a cultura se torne um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento do Estado brasileiro (Ministério da Cultura, 2013)

É curioso ressaltar que a SEC é vinculada ao Ministério da Cultura no Brasil. Ou seja, uma clara evidência de que não há concordância e visão comum sobre o termo, pois, com esta hierarquia, a tendência é negligenciar diversas frentes da economia criativa que não estejam ligadas à Cultura (como biotecnologia, pesquisa e desenvolvimento, arquitetura, design, entre outros). Por este motivo, não é confiável apresentar números de relatórios de diferentes organizações, pois cada um pode estar falando de diferentes espectros da economia criativa. O que é importante é apresentar que há um movimento internacional e nacional ganhando força nesta direção. A Organização das Nações Unidas (ONU) tem liberado relatórios sobre a economia criativa (*Creative Economy Report* de 2008 e 2010). No Brasil, além da criação da secretária de economia criativa, o Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) também já dá relevância ao tema, assim como a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), no Rio de Janeiro.

### **3.2 Características**

O contexto do trabalho também se justifica pela característica do setor do audiovisual, com a necessidade de se pensar em capacitações para profissionais do setor e a importância que a andragogia possui para o tópico.

---

<sup>5</sup> A lista que engloba atividades da economia criativa, segundo estudo da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2012), está relacionada a: artes (de uma forma geral); música; filme, vídeo e televisão; mercado editorial; software, computação e telecomunicações; pesquisa e desenvolvimento; biotecnologia; arquitetura e engenharia; design; moda; expressões culturais; e publicidade.

### 3.2.1 AUSÊNCIA DE FERRAMENTAS DE TREINAMENTO PARA O SETOR

Em pesquisas bibliográficas e em conversas/entrevistas abertas com profissionais de televisão, verificou-se a ausência de uma ferramenta de treinamento que procurasse externar e visualizar sistemicamente o negócio de produzir e veicular entretenimento, principalmente no que tange à gestão da produção.

### 3.2.2 NECESSIDADE DE PENSAR A PRODUÇÃO AUDIOVISUAL SOB OS CONCEITOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Com o passar do tempo, os estudantes de engenharia de produção descobrem que a maioria absoluta das empresas sofre uma carência de aplicação de conceitos e técnicas da engenharia de produção. Para piorar, por ter raízes industriais, as fronteiras da aplicação da engenharia de produção em atividades essencialmente criativas e artísticas tende a ser maior e então começa a haver certo preconceito de ambos os lados – tanto o lado mais *soft* dos criadores e artistas, quanto do lado mais *hard*, dos engenheiros e gestores.

Um estudo de Bailey e Barley (2005) apontou que a engenharia industrial<sup>6</sup>, inicialmente focada no estudo do trabalho, se distanciou dessa temática. Eles apresentam gráficos que sugerem essa perda de interesse em algumas universidades americanas, como, por exemplo, uma queda no percentual de disciplinas nas grades voltadas para o estudo do trabalho. O que ocorreu foi que o trabalho nos últimos anos mudou drasticamente. Desde meados da década de 1950 existem mais trabalhadores no setor de serviços nos EUA do que na indústria. Do trabalho “manual” ao “intelectual”. E, nos últimos trinta anos, com a automação de rotinas e sistemas de informação cada vez mais sofisticados, “sobrou” o trabalho criativo.

Como os engenheiros industriais gradualmente se distanciaram do estudo do trabalho, assim como o trabalho mudou drasticamente, eles agora rotineiramente encontram-se tendo de abordar problemas de locais de trabalho pós-industriais com teorias e métodos ultrapassados. (BAILEY; BARLEY, 2005, p. 749, tradução do autor)

Portanto, em primeiro lugar, a engenharia de produção precisa reconhecer que talvez ainda não esteja plenamente consciente dos desafios de se gerenciar empresas voltadas para trabalhos artísticos/criativos. Em conversas com profissionais do setor, é muito comum ouvir sobre tentativas de implantação de melhorias gerenciais em atividades mais “artísticas” esbarrarem em “desculpas” sob a forma de “o que fazemos

---

<sup>6</sup> Como é chamada a engenharia de produção nos Estados Unidos, *industrial engineering*.

aqui é diferente e você, que é mais *hard*, não entende isso”. Existem fortes razões para acreditar que essa “desculpa” é metade verdade. A parte verdadeira dessa história reside no fato de que os “*hards*” da história tem dificuldade de compreender que se trata de uma atividade diferente sim, pois envolvem elementos essencialmente intangíveis, criativos, emocionais, difíceis de serem traduzidos em números. Portanto, gerenciar um negócio que depende do gosto do público, do talento de atores, da criatividade de autores e de pequenos detalhes artísticos que somados fazem o todo, pode se tornar um problema gigante, pois logo de início há um problema de medição de aspectos essencialmente qualitativos.

A parte não contada da história é que não é por isso que esses dois mundos *soft* e *hard* não podem sentar e conversar. É difícil, pois um lado está com a “cabeça nas nuvens”, criando, inovando, e o outro deve estar com “os pés no chão”, verificando a viabilidade do negócio, assegurando os recursos necessários para a produção e reajustando cronogramas. O jogo criado neste trabalho traz consigo todo esse debate e permite observar esse conflito *soft x hard* de forma muito próxima – pois estimula a troca de conhecimentos entre esses dois opostos e o entendimento sistêmico dos *outputs* que as fases criativas geram para o planejamento e controle da produção.

### 3.2.3 ANDRAGOGIA

Adultos aprendem de forma diferente das crianças, eles desenvolvem capacidade analítica e crítica que faz com que sejam mais seletivos no aprendizado. A andragogia pode ser entendida como a ciência que estuda o processo de aprendizagem dos adultos. A utilização de jogos de negócio pode ser uma solução interessante para o este tópico, uma vez que foca em experiência e permite que o adulto analise o que aconteceu sob o seu ponto de vista e não apenas pelo o que o seu professor “dita”. O mundo universitário e o mercado de trabalho são compostos por quase adultos e adultos, respectivamente, e novas práticas precisam ser trazidas para a sala de aula. O modelo “professor e quadro negro” pode ser a pior solução em muitos casos.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

Existem muitas referências bibliográficas sobre jogos de simulação de negócio e sobre a indústria da televisão. Contudo, sobre o tema específico dessa pesquisa, não foram encontradas referências características do assunto tratado. Portanto, o referencial teórico necessário para este projeto está pautado em três grandes temas essenciais para a construção de um modelo de jogo: o processo produtivo de telenovelas, aspectos gerais de gestão da produção e jogos de simulações de negócios.

### **4.1 Processo Produtivo de Telenovelas**

Esta parte do trabalho procura explicitar as principais etapas do processo produtivo de telenovelas no Brasil, sem se referir a uma empresa específica de TV aberta do país, sendo uma consolidação geral, principalmente, de três referências bibliográficas: os trabalhos de Castro, Camilo e Oliveira (2003); de Oguri, Chauvel e Suarez (2009); e Maia, Andrade e Duarte (2012).

A produção de uma novela deve começar com algum direcionamento proveniente da direção geral da empresa. Afinal, as empresas possuem estratégias comerciais e as novelas devem estar alinhadas a esses objetivos. Por exemplo, em 2012 foi divulgado que a TV Globo estaria com uma estratégia focada em produtos para a chamada “Classe C” – a nova classe média brasileira. As mudanças visavam deixar programação mais popular e envolviam tanto a produção de novelas, de esportes e de jornalismo (STYCER, 2011). Pesquisas foram realizadas para compreender as mudanças ocorridas no perfil socioeconômico da população brasileira e, assim, orientar as diversas áreas da empresa. São atribuídas a novelas como “Cheias de Charme” (2012) e “Avenida Brasil” (2012) os grandes marcos dessa virada à procura da “Classe C” (ZYLBERKAN, 2012), uma vez que a história da primeira girava em torno de empregadas domésticas que viravam cantoras e a outra de um morador do subúrbio carioca – o fictício bairro do “Divino” - que se tornava um bem sucedido jogador de futebol. Ou seja, com base em pesquisas, em oportunidades ou em ideologias da direção da empresa há uma estratégia de conteúdo desenvolvida, que deve envolver não apenas o “gosto” do telespectador, mas também os anseios do mercado publicitário. Com base nisso, há diretrizes que ambientam e orientam a criação das novelas.

Uma das primeiras etapas da produção de telenovelas é a programação. A alta direção da empresa deve programar a sequência de autores e novelas que eles desejam

para cada faixa horária e a quantidade de capítulos esperada para cada novela. Os públicos para cada faixa horária são diferentes e respondem por objetivos diferentes. Por isso, a direção precisa estar atenta para fazer uma programação correta das novelas. “O novo programa deve vir a integrar a grade de programação da emissora, em conformidade com o público do horário, potenciais anunciantes e com a estratégia de programação anual da Empresa ABC<sup>[7]</sup>” (CASTRO *et al.*, 2003).

Os autores podem enviar sugestões de sinopses de novelas para a alta direção, assim como a alta direção também pode enviar algumas “encomendas” para os autores. Entretanto, o mais comum é que os autores tenham muita liberdade para desenvolver a pré-sinopse e a sinopse, quando são desenvolvidos maiores detalhes do enredo da trama, do perfil dos personagens e dos ambientes nos quais a história se desenvolve. A sinopse é um documento chave para a produção, uma vez que permite já se ter uma ideia do número de personagens da trama, dos cenários que precisarão ser desenvolvidos, do figurino e, assim, é possível se ter a primeira estimativa dos recursos necessários para o desenvolvimento da produção. De acordo com Oguri *et al.* (2009), a sinopse é extremamente consistente ao longo de uma novela e raramente sofre alterações, sendo um modelo básico que guiará todo o trabalho de uma imensa gama de profissionais. Por isso, alterar a sinopse é um processo que exige atenção do alto escalão de uma empresa de TV.

Manoel Carlos, um dos autores entrevistados, cita o exemplo de *Baila Comigo*. O público escreveu ao autor pedindo para que o personagem interpretado por Fernando Torres não morresse, como estava previsto na trama. Após uma reflexão pessoal, Manoel Carlos conversou com Boni, diretor-geral na ocasião, que aprovou a decisão de mudar a sinopse. O fato de precisar acionar o mais alto escalão da empresa para tomar essa decisão ilustra a importância dada à sinopse, dentro do projeto de uma telenovela. (OGURI *et al.*, 2009, p.43)

É interessante observar que paralelamente ao trabalho de desenvolvimento da pré-sinopse e sinopse, um diretor artístico já pode ser alocado para a novela, em conjunto com o autor, no início de um trabalho de conceituação artística da obra. O diretor artístico se preocupa com a forma como roteiro será transformado em vídeo.

A sinopse, entretanto, precisa ser aprovada pela diretoria ou algum departamento competente da empresa. Maia *et al.* (2012) analisaram uma empresa de TV que avaliava as suas sinopses de acordo com os seguintes fatores: (1) tema da sinopse e a aceitação

---

<sup>7</sup> No trabalho dos autores, a empresa na qual o trabalho se ambientava não era identificada, sendo chamada de “Empresa ABC”.

pelo público; (2) adequação do tema ao horário com a restrição indicativa, pois o Ministério da Justiça restringe o horário de exibição de alguns tipos de conteúdos; (3) avaliação do potencial comercial da telenovela; (4) tamanho do elenco; (5) a complexidade e a quantidade de cenários; (6) necessidade de viagens; (7) localização geográfica da história; (8) possibilidade de usar a cidade cenográfica; (9) se o elenco exigido pela sinopse está de acordo com o banco de talentos da emissora.

Aprovada a sinopse é hora de se formalizar o último vértice do triângulo que suporta a novela: o diretor de produção. Enquanto a equipe de autores é responsável por criar a história da novela e o diretor artístico é responsável pela forma como a novela será contada, o diretor de produção é responsável pelas operações e finanças da telenovela. O diretor de produção deve ser escolhido em conjunto entre a direção geral da empresa e a direção artística. Em algumas empresas o termo produtor executivo (PE) pode ser utilizado para designar diretor de produção.

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 [uma espécie de cronograma de gravações] 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. (MAIA *et al.*, 2012, p.149)

Entrando em uma fase de pré-produção, os diretores começam a compor suas equipes. É quando começa a ocorrer a escolha do elenco, a formação da equipe de cenógrafos, figurinistas, maquiadores, cabelereiros, equipe de produção, entre outros. A direção comercial começa a estabelecer planos e avaliar as oportunidades de negócio existentes na novela, como *merchandising* (o termo mais apropriado seria posicionamento de produto<sup>8</sup>, ou *product placement*) e licenciamento de produtos. A diretoria de comunicação também entra em cena e passa a idealizar e desenvolver toda a identidade visual da novela. Observa-se que a diretoria comercial está muito mais ligada ao relacionamento com os anunciantes e a diretoria de comunicação com o público e a sociedade de uma forma geral.

Nessa fase tem-se, também, o desenvolvimento dos primeiros cronogramas de produção. Segundo Maia *et al.* (2012), os seguintes indicadores devem ser utilizados

---

<sup>8</sup> Como sugere o termo, posicionamento de produto (*product placement*) pode ser entendido como a inclusão/referência de um produto, serviço ou marca em um conteúdo audiovisual, com objetivos vinculados à promoção, divulgação ou comunicação do que está sendo “anunciado”.

para esse planejamento: (1) A data na qual a novela estreará e, a partir de então, elaborar um cronograma de trás pra frente (pela data futura) para possuir um número<sup>9</sup> de capítulos prontos (estoque de segurança) antes dessa data; (2) A meta de produção semanal de seis episódios, para garantir a exibição diária; (3) O número de equipes de gravação a serem utilizadas (também conhecidas como frentes de gravação), normalmente se tem duas ou três equipes de gravação – uma no estúdio e duas em externas; (4) A quantidade de estúdios disponíveis para a novela; (5) o orçamento disponível para a novela; (6) O tempo máximo da jornada dos trabalhadores em externa/estúdio a fim respeitar as restrições sindicais; (7) O recebimento dos blocos de capítulos escritos – o texto, normalmente em blocos (lotes) de cinco ou seis capítulos.

Em algumas emissoras a criação pode ser deixada mais livre que em outras, mas não é incomum que o autor receba da direção de produção e da direção artística um conjunto de balizadores/restrições de produção. No caso do estudo de Maia *et al.* (2012), esse conjunto de parâmetros está centrado: (1) na quantidade de cenas escritas para serem gravadas em locações externas, no caso até 30% do volume das cenas; (2) número de eventos (festas, perseguições, cenas de ação, de efeitos e outros) por bloco de capítulos; (3) número médio de participações especiais de atores que não fazem parte do elenco da novela; (4) entrada de novos personagens fixos a compor o elenco da novela; (5) entrega prévia, antes do início das gravações, de um bloco de vinte capítulos; (6) Entrega semanal de blocos com no mínimo cinco capítulos, com um número médio de páginas estabelecido. Os autores, então, passam a redigir os capítulos com base nesses parâmetros, se comprometendo com as entregas planejadas. Os capítulos devem ser escritos de modo a que todos os envolvidos tenham a mesma compreensão do que ocorre nas cenas para evitar falhas.

A equipe ligada a produção artística passa a fazer pesquisas sobre os cenários a serem utilizados, os figurinos, os objetos de cena, fotografia, caracterização e produção musical. Tais pesquisas são baseadas na trama que será desenvolvida. Por exemplo, uma novela de época exigirá diversos estudos para que o período em questão seja fielmente representado em termos artísticos, como figurinos, cenários e maquiagem. Mudanças tecnológicas também podem induzir novos padrões artísticos – como a mudança para a alta definição (HD) na televisão brasileira, o que fez com que diversos aspectos como

---

<sup>9</sup> O número varia de empresa para empresa, mas entre 12 e 18 capítulos prontos parece ser um número aceitável.



maquiagem e cenários tivessem que se adaptar. A partir das pesquisas as equipes conseguem realizar os anteprojetos e preparar orçamentos.

É importante ressaltar também o papel que o *Workshop* de ambientação da equipe desempenha no alinhamento dos conceitos do projeto da telenovela.

Definidas as equipes, refinadas as pesquisas específicas de cada área, elaborados e aprovados os anteprojetos, segundo a encomenda do diretor artístico, é realizado um *Workshop* para divulgação das propostas e alinhamento dos conceitos. Este trabalho funciona como uma imersão no tema, ou como um trabalho de “laboratório” para os atores. Quando são necessários treinamentos especiais são realizados apenas para o elenco ou alguns de seus membros, como aulas de linguagem, luta, equitação, atitude corporal, etc. (CASTRO *et al.*, 2003)

A direção de produção é a responsável por assegurar que os recursos necessários para o projeto estarão disponíveis sempre que forem requisitados. Para isso, na etapa de pré-produção deve avaliar os potenciais problemas e os riscos do projeto, assegurando planos para evitar falhas.

Com os orçamentos das diferentes áreas consolidados e aprovados, temos os projetos finais artísticos. A composição orçamentária de uma novela possui diversos fatores importantes para a estimativa de custos, entre eles a quantidade de equipes de gravação, o horário de exibição da novela, a quantidade de estúdios utilizados, o tamanho do elenco, o número de viagens, a complexidade e número de cidades cenográficas, gênero e locações ficas (MAIA *et al.*, 2012).

A partir dos projetos aprovados e orçados é possível iniciar a construção de cidades cenográficas, de cenários, a confecção de figurinos especiais, compra de objetos de cena, entre outros elementos de arte que irão compor a novela. Paralelamente, a diretoria de comunicação deve ir pensando em estratégias de lançamento da novela, em quais ações e campanhas serão utilizadas, nas chamadas na programação e em materiais de divulgação para imprensa. Também começa a ser definida toda a identidade visual da novela, seu logo e sua abertura. A trilha sonora inicial da novela também é escolhida. O processo de divulgação se inicia.

Com o fim da etapa de pré-produção, iniciam-se os ciclos de gravação que podem ser divididos em dois: gravação sem e com exibição simultânea. Os autores continuam escrevendo os capítulos das novelas. A equipe artística passa a fazer a “decupagem” dos capítulos, termo utilizado que pode ter significados ligeiramente diferentes. A palavra é derivada da francesa *découpage*, derivada do verbo *découper*, que significa recortar. A decupagem pode ser entendida como o ato de ordenação dos planos, descrevendo

detalhadamente as tomadas que irão compor as cenas. O termo também é utilizado para se referir a uma análise detalhada do que está escrito nos capítulos para identificar as necessidades da produção, em termos de objetos de cenário, figurino e arte. Para evitar duplo sentido, neste trabalho decupagem é entendida como recortar as cenas em planos e descrevê-los, o primeiro sentido. Para o segundo sentido, a expressão auxiliar “lista de produção de cena” será utilizada. Algo parecido em termos de duplo sentido de termos acontece com a palavra roteiro. No cinema, roteiro é o *script*, o filme escrito. Na TV, o roteiro também é utilizado com o significado de roteiro de gravação/produção, um documento de planejamento que contém o programa, o local da gravação, quem irá dirigir, hora de entrada e saída previstas, data, a ordem das cenas que devem ser gravadas com o seu número e o do capítulo, se a cena é diurna ou noturna, se é interna ou externa, o tamanho em termos de página (exemplo, a cena tem o tamanho de uma página escrita, meia página, etc.), a hora cênica, os personagens que estão na cena, o figurino que eles estão utilizando codificado por números apontados pela continuísta, um resumo do que acontece na cena em poucas palavras e a lista de alguns objetos que constam na cena. Os roteiros de gravação são gerados com auxílio de software específico. Por este motivo, neste trabalho, a palavra roteiro será evitada e a preferência será dada ao termo “capítulo escrito”.

Retomando, os autores escrevem os capítulos continuamente e os entregam em blocos não unitários, normalmente de cinco ou seis capítulos. Equipes ligadas a direção artística fazem a análise dos itens que constam nas cenas em termos de figurinos, cenários e objetos de arte. Se há algum objeto novo, então é solicitada a compra ou a produção do item. Essa listagem (decupagem) deve ser bem realizada pela equipe de produção, uma vez que é comum existir diversas demandas implícitas no texto do capítulo. Os atores recebem os textos e se preparam, estudando-o. O termo estudar o texto costuma ser mais correto do ponto de vista conceitual do que apenas “decorar”, uma vez que não se apenas memoriza o texto, mas há toda uma análise que compreende o trabalho do ator.

Então é possível iniciar as gravações, que no começo acontecem em um ritmo mais lento e com poucas frentes (equipes) de gravação, uma vez que a produção vai ganhando “entrosamento”, ou seja, pois “ocorrem os ajustes técnicos e artísticos do elenco, dos cenários, do figurino, da maquiagem, da iluminação, dos personagens e da produção” (MAIA *et al.*, 2012, p. 154).

Na etapa de gravação sem exibição simultânea grava-se para obtenção de frente de capítulos (estoque de segurança de capítulos prontos). Segundo o estudo de Casto *et al.* (2003), a empresa de televisão analisada em seu trabalho possui balizadores de produção que recomendam que, na data da estreia da novela, haja ao menos 18 capítulos finalizados. “Isto representa uma frente de três semanas, havendo ainda tempo para correções de rumo caso as pesquisas apontem neste sentido” (CASTO *et al.*, 2003, p.30). Esse é o ponto principal das novelas, consideradas como “obras abertas”. Elas são flexíveis e podem ir se moldando e se adaptando ao longo do tempo para encontrarem o melhor ajuste. Os produtos de entretenimento, de uma forma geral, possuem uma alta tendência à imprevisibilidade e incerteza em relação à demanda. Portanto, possuir uma flexibilidade para se adaptar ao gosto do público é extremamente importante. Quanto maior for o “estoque” de segurança, ou seja, os capítulos gravado previamente, menor será essa flexibilidade, uma vez que, ao menos, a novela levará mais tempo para mudar.

A Rede Globo [...] prioriza a dinâmica de produção e exibição quase que simultâneas, possibilitando à equipe de criação fazer pequenas adaptações nas novelas – o que lhe confere maior flexibilidade. Na sua entrevista, o diretor da Central Globo de Qualidade (CGQ), Mário Lúcio Vaz, destaca que a obra é “aberta” por escolha da própria emissora. Há, segundo ele, interesse em relação ao *feedback* do telespectador: com essa dinâmica, autores, diretores e a produção têm a possibilidade de ajustar e atualizar a obra, com inserções de fatos novos, quase que em “tempo real”. (OGURI *et al.*, 2009, p.43)

Após a gravação, o capítulo vai para a pós-produção, onde é editado, sonorizado, mixado e são incluídos possíveis efeitos computacionais. Terminada esta etapa, o capítulo está pronto para ser exibido. É importante ressaltar que a gravação dos capítulos não se dá em um fluxo contínuo de lote unitário. Ou seja, não são gravadas todas as cenas do primeiro capítulo, depois todas as cenas do segundo, e assim sucessivamente. É comum que cinco capítulos sejam gravados em conjunto, ou seja, a produção funciona com um lote em processamento de cinco capítulos, sob a justificativa de priorizar os recursos e evitar trocas de cenário a todo o momento.

Enquanto isso, a direção de produção se encarrega de elaborar continuamente os roteiros de gravação, planejando a produção diária e replanejando quando necessário. Além disso, acompanha a execução e o comprimento do cronograma geral e do orçamento do projeto para que tudo fique dentro do planejado. Normalmente a meta de produção é produzir de cinco a seis capítulos de novela por semana.

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. (MAIA *et al.*, 2012, P.157)

O Diretor de Produção tem de administrar uma grande quantidade de variáveis controláveis de incontroláveis. Os imprevistos mais frequentes estão associados a condições meteorológicas (principalmente nas gravações externas), problemas com atores e tempo de gravação mal dimensionado. O surgimento das cidades cenográficas<sup>10</sup> foi uma tentativa de tentar melhorar a eficiência produtiva, uma vez que gravar externas exige uma maior complexidade de produção, com uso de transportes, perda de tempo em deslocamento, uso de geradores, camarins móveis para o elenco, entre outros pontos. A produtividade das cenas externas, segundo Maia *et al.* (2012), é de apenas um terço da produtividade das gravações em estúdio. Ressalva-se que tal afirmação não é complementada, pelos autores, por uma definição de que “produtividade” estão citando. Ter uma cidade cenográfica a disposição próximo aos estúdios é um fator que facilita muito para a produção e melhora sua eficiência operacional.

A produção de telenovelas conta com uma grande parcela de custos de investimento e de custos fixos em sua composição orçamentária. Tais custos iniciais precisam ser recuperados ao longo da produção. Um dos grandes problemas que pode ocorrer é quando as etapas de pré-produção e gravação sem exibição simultânea são esticadas, pois tal fato gera um custo adicional que é acrescido ao custo unitário de cada capítulo a ser exibido (MAIA *et al.*, 2012, P.157). Outro ponto importante a ser destacado é que quanto maior for a novela, ou seja, maior a quantidade de capítulos, mais os custos fixos são distribuídos e menor é o custo unitário da novela. Ainda com relação aos custos, como o negócio de TV é eminentemente marcado por custos fixos, uma vez que a demanda por produtos será sempre de vinte e quatro horas de programação no ar, qualquer variação na receita irá impactar diretamente o EBITDA<sup>11</sup> das empresas. Portanto, focar em eficiência operacional, principalmente em período de baixas do mercado publicitário, é essencial. Os custos de uma novela do horário nobre da televisão aberta giram em torno de R\$ 450 mil por capítulo. Uma novela de 180 capítulos teria um custo de cerca de R\$ 81 milhões no total (AYRES, 2012).

Na fase de gravação com exibição a dinâmica não diferencia muito. Os autores escrevem, a direção artística faz o seu planejamento, a direção de produção também, as

---

<sup>10</sup> Verdadeiros “estúdios a céu aberto”, cidades fictícias construídas dentro de complexos de produção.

<sup>11</sup> EBITDA, em inglês, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. A tradução para o português: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização".

gravações são realizadas, há a pós-produção e a exibição. A grande diferença reside no *feedback* que a exibição proporciona para a produção, que pode surgir de diversas formas em diferentes empresas. Por exemplo, a TV Globo realiza processos de *feedback* orientados sob três principais fontes: o monitoramento dos índices de audiência dos produtos – gerados no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE); a realização de grupos de discussão (ou grupos de foco) durante a novela; e as informações da Central de Atendimento ao Telespectador (OGURI *et al.*, 2009). Essas são as principais fontes formais de *feedback*, mas a imprensa e os comentários da sociedade nas redes sociais e nas ruas, ao menos indiretamente, influenciam e dão o dinamismo para as mudanças nos rumos das novelas. É importante ressaltar que o mercado publicitário leva em consideração os índices de audiência das emissoras para orientar os seus investimentos – o que reforça a importância do indicador, uma vez que uma emissora de TV aberta possui grande parcela (geralmente mais do que 80%) da sua receita proveniente de publicidade.

Sobre os índices de audiência, em síntese, o IBOPE monitora alguns domicílios pelo Brasil e faz a medição dos pontos de audiência e da participação (*share*) de audiência das empresas de televisão no país. A principal medição ocorre em São Paulo e em tempo real. Ter um ponto de audiência significa que 1% da amostra<sup>12</sup> da pesquisa estava sintonizada no canal. A soma de todas as pontuações das televisões ligadas é conhecida como Total Ligados (TL). O *share* de uma emissora de televisão é representado por seus pontos de audiência, dividido pelo TL.

Os pontos de audiência fornecem importantes informações quantitativas, mas pouco servem para compreender qualitativamente o que está acontecendo, principalmente se a novela está indo mal.

As pesquisas qualitativas, complementares, são realizadas como forma de controle, verificação ou manutenção dos programas. Essencialmente, consistem em discussões em grupo. Para cada novela, são feitos, pelo menos, dois ou três grupos de foco (usualmente, nos capítulos 18, 36 e 54). Nesses estudos, são investigadas as características de cada personagem, núcleo e história. Pergunta-se sobre a compreensão da trama, os personagens, os casos amorosos, os aspectos morais e estéticos da história, dramaticidade, rejeição a personagens, aspectos de produção e conclusão da história. A Divisão de Pesquisa da Globo coordena todo esse processo de pesquisa. É ela quem leva às áreas produtoras dos programas as informações sobre o telespectador. (OGURI *et al.*, 2009, p.44)

---

<sup>12</sup> Essa amostra refere-se a um universo de pesquisa. Existem dois tipos de audiência: a domiciliar e a individual. Na audiência individual, um ponto de audiência equivale dizer que 1% dos telespectadores de uma determinada região estava assistindo ao programa. Na domiciliar, um ponto refere-se a 1% de casas (domicílios) sintonizadas ao programa. Ver IBOPE (2012).

Pode existir também na emissora uma central que atenda a demandas dos telespectadores por sugestões e reclamações, seja por telefone ou por e-mail. Na TV Globo, por exemplo, essa central é conhecida como CAT – Central de Atendimento ao Telespectador.

Embora a Central não tenha o papel de realizar pesquisas, emite relatórios com o conteúdo organizado de todas as ligações de telespectadores. O volume de comunicados, que é de aproximadamente 50 mil ligações telefônicas mensais, faz com que o setor tenha destaque na empresa. A CAT é citada por autores, profissionais de produção e outros como uma referência sobre o público telespectador. (OGURI *et al.*, 2009, p.44)

Os resultados combinados de várias diversas fontes de informação são produzidos por diretorias ligadas a funções de pesquisa e de análise e qualidade nas empresas de TV, e podem ajudar os autores e diretores a redirecionar a trama em caminhos mais adequados ao gosto do público. Por exemplo, em uma recente novela da TV Globo, “Salve Jorge” (de 2012), foi apontado que as várias mudanças de cenários e cidades logo no início confundiu o telespectador. A trama variava entre o Rio de Janeiro, Madrid, Istambul e Capadócia (RICCO, 2012).

É claro que os autores não aceitam e nem devem aceitar todas as sugestões do público. Entretanto, ignorá-las pode não parecer a melhor alternativa. Segundo Oguri *et al.* (2009), alguns autores se mantêm fieis as suas convicções e preferem, quando os índices não são bons, encurtar a novela. Ainda sim, é longe de ser uma ciência exata. A audiência, por exemplo, é influenciada por diversos fatores além da concorrência, como chuva, horário de verão, trânsito, acontecimentos importantes, entre outros. Por este motivo, muitas vezes é complicado diagnosticar uma queda ou uma alta na audiência. Com relação aos relatórios dos grupos de discussão, muitas vezes as pesquisas e análises são necessárias e ajudam. Outras vezes, por bons índices de audiência, não são tão necessárias e quase não demandam análises. E em alguns piores casos, os autores e diretores, ainda que levando em consideração as análises, não conseguem recuperar, ou até pioram o desempenho de novelas com baixa audiência.

Às vezes, tais decisões de mudança resultam em fracasso. O diretor Jorge Fernando relata que a novela *As filhas da mãe* teve problemas de baixa audiência. Foi um exemplo de produto que passou por um processo de mudanças que não chegou a lugar algum. O público rejeitou o formato e a novela terminou no capítulo 130, quando estava programada para terminar com 180 capítulos. (OGURI *et al.*, 2009, p.46)

A alta gerência da empresa acompanha as telenovelas, no sentido de verificar se as metas estão sendo batidas e o que está sendo feito, ou pode ser feito, para melhorar o desempenho. A direção comercial paralelamente também acompanha os planos de

venda e possíveis ações de *merchandising*, enquanto que a área de comunicação da empresa fica responsável por acompanhar as comunicações envolvidas durante a novela e por ser a voz da empresa para o grande público, respondendo a críticas, por exemplo.

Resumindo, a etapa de gravação é um grande ciclo de receber capítulos escritos em blocos (de cinco ou seis) a cada semana, realizar sua distribuição, fazer a decupagem dos capítulos, produzir, caso seja necessário, os elementos novos, realizar a manutenção dos objetos já existentes, elaborar e distribuir os roteiros de gravação, realizar as montagens dos sets de gravação, realizar as gravações, desmontar os sets, fazer a pós-produção para deixar os capítulos prontos para a exibição e reiniciar o ciclo com novos capítulos escritos.

Após cerca de sete ou oito meses de gravação com exibição simultânea, a novela termina e entra-se na fase de desprodução, com duração de aproximadamente um mês. “É uma etapa pouco valorizada, apesar do seu potencial para o aprendizado e desenvolvimento de competências operacionais” (MAIA *et al.*, 2012, p.156) A direção de pesquisa e qualidade deve fazer uma apuração geral do desempenho da novela em termos de audiência. A equipe de produção trata de lidar com as desmontagens dos estúdios, cenários e cidades cenográficas para liberar espaço para outras produções, realizando inventário para possível reaproveitamento/reutilização futura de cenários, objetos e figurinos. Há também o arquivamento dos capítulos das novelas no acervo da emissora para possíveis reexibições.

A direção de produção trabalha, ao final, com a prestação de contas, o fechamento do que foi realizado em termos financeiros e encerra os contratos. Apura-se, também, o custo final da novela e são consolidadas planilhas com elenco e diretores que podem receber direitos conexos e direitos autorais em pagamentos futuros. Recomendam-se reuniões de encerramento, para avaliar os desafios e os erros de acerto no projeto antes de dar a produção da novela totalmente por encerrada. E, enfim, todos os envolvidos, aos poucos, recebem férias e são colocados à disposição para novos projetos na empresa.

Como explicitado anteriormente, essa revisão bibliográfica não se preocupou em descrever a realidade de uma única empresa, sendo uma consolidação de algumas referências bibliográficas encontradas. De um modo geral, foi possível encontrar os seguintes grupos funcionais principais em produções de telenovelas: (1) a direção geral da empresa; (2) uma diretoria ligada à pesquisa e análise de qualidade, responsável por

fazer a análise dos produtos, verificar e acompanhar os níveis de audiência, ajustar a programação de acordo com critérios, auxiliar tomadas de decisão de grades de programação, de uma forma geral, e realizar os relatórios qualitativos e quantitativos de desempenho das novelas; (3) autores e colaboradores, responsáveis por redigir as novelas; (4) uma diretoria artística, responsável pela forma como a história será contada e, por simplificação, pode-se agrupar abaixo dela algumas competências, como cenário, figurino, caracterização, produção de cena, iluminação, fotografia, produção musical, entre outros; (5) uma equipe de pós-produção, responsável por editar e inserir efeitos especiais eletrônicos e fazer os ajustes e mixagens de som e finalizar o capítulo em vídeo; (6) uma direção de produção, responsável por garantir que os recursos necessários para a produção estejam disponíveis, quando requisitados, e pelo cumprimento dos prazos e do orçamento da novela; (7) uma direção comercial, responsável pelas vendas e pelo relacionamento com os anunciantes; (8) uma diretoria de comunicação, responsável pelo relacionamento com o público, como, por exemplo, receber os resultados da Central de Atendimento ao Telespectador, no caso da TV Globo.

Além disso, foi possível separar e organizar os processos de produção nas seguintes macro etapas: (1) uma etapa de planejamento estratégico/direcionamento criativo, proveniente da direção da empresa que dá os objetivos e diretrizes para a criação das novelas; (2) uma etapa de criação e planejamento inicial, quando começa a ser desenvolvida a sinopse e algumas funções começam a ser definidas; (3) uma etapa de pré-produção, quando os recursos necessários para a produção começam a ser alocados, construídos e definidos, os capítulos começam a ser escritos e há a elaboração de projetos finais e de um planejamento orçamentário e temporal mais detalhado, podendo levar aproximadamente quatro meses nesta etapa; (4) uma etapa de gravação sem exibição simultânea, quando os capítulos começam a ser filmados, com duração de cerca de três meses; (5) uma etapa de gravação com exibição simultânea, com duração de até oito meses; e, por fim, (6) a desprodução.

#### **4.2 Fazer no Tempo, Fazer Certo e Mudar o que é Feito**

Segundo Jardim (2012), existem algumas vantagens proporcionadas pela produção que podem fazer com que a empresa ganhe o cliente. São estas: (1) fazer certo, ou seja, a produção gerando vantagens da qualidade e da quantidade; (2) fazer barato, com a vantagem do preço; (3) fazer no tempo, a vantagem da pontualidade; (4) fazer rápido, a



vantagem da velocidade; (5) mudar o que é feito, a vantagem da flexibilidade. De todas essas vantagens competitivas, uma é pré-requisito básico e outras duas são as mais importantes para a indústria de telenovelas.

O pré-requisito básico é a pontualidade, fazer no tempo. Se uma emissora de TV não for capaz de ser pontual e cumprir os seus compromissos é melhor ela encerrar suas atividades. É quase inconcebível imaginar a TV Globo, por exemplo, exibindo uma reprise da novela de ontem porque o capítulo de hoje não ficou pronto. Ou uma emissora de TV paga do nicho de esportes se desculpar porque não vai transmitir um jogo de futebol por “problemas técnicos”. A mancha na reputação dessa emissora seria enorme, ela perde credibilidade. O estudo apresentado por Hartman *et al.* (1998) compara projetos de entretenimento ao vivo com projetos “tradicionais”. Segundo o estudo, em projetos dessa natureza o tempo/prazo é fixo e deve ser entregue no prazo apesar do seu estado de preparação ou custo. Já em projetos mais “tradicionais” o tempo é um fator importante, mas pode, muitas vezes, ser reagendado. Produtos de entretenimento geram expectativas muito altas no consumidor e quando há algum descompasso, como um atraso, os danos podem ser muito grandes. A “entrega da promessa” é considerada como um dos fundamentos do negócio de entretenimento, isso “implica equilibrar expectativas e experiência fazendo com que a comunicação não crie expectativas erradas, como no caso de *trailers* que são melhores do que os próprios filmes” (MURAKAMI, 2008, p.26).

Uma vantagem essencial é a qualidade, ou seja, fazer certo. Na Pixar, diz-se que “a qualidade é o melhor plano de negócios” (CAPODAGLI; JACKSON, 2010, p.121). Na TV Globo tem-se o “padrão Globo de qualidade” e a empresa é reconhecida internacionalmente por isso. Walt Disney estourou (em muito) o orçamento inicial de “Branca de Neve” (de 1938, o primeiro longa metragem animado da história), tudo em busca da qualidade máxima.

O filme levou três anos para ser concluído e foi refeito várias vezes, pois Walt almejava a perfeição. Em 1934, o orçamento inicial de US\$ 500 mil foi ultrapassado, chegando ao final a US\$ 1,7 milhão. [...] Corriam no meio artístico histórias sobre a “loucura Disney”. Comentava-se que dessa empreitada ele não conseguiria sair e dava-se como certa sua falência definitiva. [...] Produzir um desenho animado na metragem dos filmes normais, mantendo cada minuto interessante e atraente, era bem mais difícil. Trechos inteiros precisavam ser refeitos. Algumas partes, embora aceitáveis, não eram do agrado de Walt, obcecado pela perfeição. Enquanto isso, as despesas continuavam a avolumar-se. Mas ele nunca quis sacrificar a qualidade – ao contrário, fazia questão de que seus artistas soltassem a imaginação sem se preocupar com os custos. (NADER, 2008, p. 84-85)

O final da história todos conhecem. Lucro de US\$2,7 milhões e o pontapé para que a *Walt Disney Company* se tornasse o que é hoje. Qualidade é essencial. Pode-se buscar explicações para essa questão em discussões mais voltadas para a área da Comunicação. Segundo Vorderer *et al.* (2004), existem alguns pré-requisitos para que a experiência de entretenimento ocorra e uma delas é a “suspensão da realidade”. Sem que o usuário de produtos de entretenimento seja capaz de suspender temporariamente a realidade seria impossível algum tipo de imersão/escapismo para o mundo da ficção. Sem qualidade, sem prestar atenção na produção a cada detalhe do produto, é muito mais fácil quebrar essa suspensão da realidade, pois qualquer dúvida sobre o realismo da ficção irá impedir que a experiência de entretenimento ocorra (VORDERER *et al.*, 2004, p.395).

Se qualidade é importante o problema é acertar. Em “obras fechadas” (como filmes) é quase impossível dizer previamente o que fará sucesso ou não, mesmo com boas pesquisas de mercado. Algumas vezes é possível consertar o filme a tempo, como em “A Identidade Bourne”, de 2002, que teve vinte minutos de diálogos cortados depois que um grupo de discussão formado por adolescentes considerou o filme chato. “No lugar das tomadas ‘cerebrais’, o diretor teve de injetar adrenalina no enredo, introduzindo cenas de ação, batalhas sobre uma ponte em Paris, tiroteios e incêndios” (COBRA, 2008, p.107). Outras vezes, o fracasso acontece. Em 2012, a Disney teve prejuízo de US\$200 milhões com o filme “John Carter”, um dos maiores números negativos da história (SMITH, 2012). O grande diferencial de telenovelas é o fato de serem obras abertas, é possível “moldá-las” de acordo com o gosto do público no transcorrer dos sete ou oito meses de exibição. Mas, para isso é preciso que a produção seja flexível o suficiente, que saiba mudar o que é feito. A TV Globo ao longo do tempo se especializou neste tipo de produção “flexível”.

Ao produzir suas telenovelas em compasso com a exibição, a organização [no caso, a TV Globo] incorpora e valoriza a possibilidade de improvisar, de postergar decisões sobre o produto final, preferindo ter a possibilidade de se moldar à reação da audiência. Nesse sentido, é importante considerar as diferenças entre o tipo de improvisação empreendida pela empresa na década de 1960 e aquela praticada hoje. Se no início de sua atividade a improvisação era gerada por seu aspecto quase amador, exigindo de seus profissionais a capacidade de solucionar falhas e imprevistos, atualmente a capacidade de improvisação se constitui em recurso competitivo e é viabilizada pela estrutura profissional alcançada pela empresa. (OGURI *et al.*, 2009, p.43)

Para um sistema produtivo de telenovelas ser flexível, trabalhar com uma produção e exibição muito próximas, com baixo estoque de segurança, pode significar um risco – os imprevistos podem fazer com que a produção estoure os custos ou

comprometa a qualidade. Portanto, saber lidar com esse risco, saber trabalhar no limite entre o que gera valor para esse sistema e o que pode comprometê-lo é uma capacitação que poucas organizações do meio possuem. A “improvisação”, ou flexibilidade, é um recurso importante desse sistema. O estudo de Oguri *et al.* (2009, p.47) sobre a Rede Globo concluiu que a organização não “improvisa” quando o planejamento falha, mas planeja a “improvisação” para não falhar. A empresa demonstra uma atitude positiva em relação à experimentação, aprendizado contínuo e recompensa pelo risco, estando aberta ao inesperado. Ainda segundo os autores, como é muito difícil prever os elementos de sucesso ou fracasso de um produto cultural, essa estratégia permite à Rede Globo minimizar o seu risco, incorporando as preferências dos telespectadores a as eventuais mudanças no ambiente.

Já houve no passado, e pode existir em um futuro próximo, casos de pensamento no sentido oposto ao da flexibilidade, no sentido de tornar uma novela uma obra fechada, gravá-la do início ao fim com o intuito de baratear os custos de produção, priorizando economias de escala. Segundo Oliveira (2013), o SBT já fez produções dessa forma e a TV Globo também. Na Globo, as novelas “Pacto de Sangue”, de 1989, e “Salomé”, de 1991, foram gravadas do início ao fim antes da exibição. Porém, a prática foi extinta, aparentemente porque as tentativas não deram muito resultado. “Salomé”, por exemplo, é considerada como um dos maiores fracassos da emissora. Ainda segundo o autor, a TV Globo estuda atualmente gravar do início ao fim, antes da estreia, uma novela das seis para testar novamente esse método de trabalho. Essa novela seria o *remake* de “Meu de Pedacinho de Chão”, de 1971.

No jogo desenvolvido neste trabalho, os participantes poderão escolher como atuar, se desejam ser mais ou menos flexíveis. Sendo flexíveis, eles focam em uma gravação com exibição muito próxima e um baixo estoque de segurança, para se adaptarem ao gosto do público e ganharem “pontos” de audiência. Não sendo flexíveis, eles podem focar em ser eficientes do ponto de vista funcional. O jogo tem uma leve preferência por fazer com que os participantes sejam flexíveis, porque a história mostra que esse comportamento foi mais bem sucedido ao longo do tempo. Entretanto, não se deve viver do sucesso do passado e o aplicador do jogo deve estar ciente de que pode haver outro caminho, não muito flexível, mas que possa implicar resultados melhores na simulação e até mesmo na vida real.

### 4.3 Jogos de Simulações de Negócios

Na pesquisa por um referencial bibliográfico pelo assunto de jogos de simulações de negócios surge, de início, um grande problema de definição do termo. Jogos de negócios, simulações de negócios, jogos de simulação, simulações educacionais, diversos outros termos são encontrados. Ainda, diversos autores diferenciam “jogos” de “simulações”, embora reconheçam que a linha entre eles é muito estreita (PETROSKI, 2012).

Como definição, o jogo criado por este trabalho pode ser melhor entendido pelo termo “jogo de simulação de negócio”. Birknerová (2010) aponta duas definições para jogo e para simulação e combina as duas em uma só. Para ela, jogo está associado a um conjunto de atividades estruturadas pelas quais dois ou mais participantes competem, segundo certas regras, para atingir um determinado objetivo. Já simulação, vem do termo em latim *simulō*, que significa imitar. Portanto, a autora define que um jogo de simulação teria, além das singularidades de jogo já citadas, aspectos de simulação representados por um modelo dinâmico de uma dada parte da realidade.

O modelo de jogo que será apresentado em tópicos posteriores neste trabalho se encaixa bem na definição de Birknerová, por incorporar aspectos tanto de jogo como de uma simulação. Ao decorrer desse trabalho, não será dada tanta importância pelo emprego correto do termo, uma vez que as linhas são muito sutis. Em muitos casos, por uma melhor coesão textual, a palavra jogo e simulação serão usadas como sinônimas neste trabalho.

Segundo Gonen *et al.* (2009), os jogos de negócio tem origem dos jogos de guerra originados na China há mais de dois mil anos e o uso dos jogos de tabuleiro. Os jogos de simulação de negócios mais modernos, porém, datam da década de 1950, quando a Associação Americana de Gestão (AMA – *American Management Association*) passou a trabalhar em cima do assunto. Desde então, vários jogos tem sido desenvolvidos para diversos tipos de aplicação e propósitos e para diferentes públicos, desde o nível mais universitário até jogos destinados para a alta gestão.

Segundo D’Ippolito (2010), os jogos de negócio possuem uma essência que recai sob a dinâmica de processo de tomada de decisões pelos participantes. Eles vivenciam as decisões. O benefício por traz dessa dinâmica é a aprendizagem que a experiência proporciona. Ainda, pode-se reforçar o fato de que, em jogos, os participantes podem

errar sem maiores consequências, o que não ocorre na vida real. Nos jogos, pode-se até dizer que errar é bom, pois reforça o aprendizado.

Muitos jogos de negócio também incentivam uma visão sistêmica dos problemas. Peter Senge (2010) explora muito bem esse ponto ao falar do *beer game*<sup>13</sup> (o jogo da cerveja), inicialmente desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Como cada elo da cadeia de suprimentos no jogo faz o que considera melhor localmente, esquece-se que todos fazem parte de uma cadeia de suprimentos. Uma pequena variação na demanda no varejo pode gerar um efeito chicote no sistema e penalizar todos os elos da cadeia.

O que ocorre invariavelmente em diversas realizações do experimento, segundo Peter Senge (2010), é um padrão de demanda crescente, no início, que não pode ser suprido e os pedidos se acumulam ao longo do sistema. Os estoques chegam ao fim e começam a surgir e aumentar os pedidos pendentes. Então, com atraso, as cervejas que estavam pendentes começam a chegar em excesso e os pedidos no sistema caem rapidamente. No final do experimento, quase todos os jogadores possuem estoques em seus postos.

Peter Senge (2010) aponta que quando realiza o jogo com executivos e pede para quem estava representando o papel da fábrica imaginar como a demanda se comportou no varejo, os participantes normalmente respondem que a demanda deve ter crescido muito e depois caído com intensidade e quando olham para o gráfico não acreditam. A demanda do cliente final apresenta um leve aumento em duas rodadas e depois permanece nos níveis habituais.

O que pode ter gerado tal comportamento, então? Um dos aprendizados neste jogo é que falta visão sistêmica na cadeia. Fica evidente para quem sabe de tudo o que ocorre em todos os elos da cadeia que há um comportamento incontrolável e vicioso durante esse efeito chicote. Visto isso em um jogo é mais fácil. O problema é na vida real, aliás, quando o problema é muito mais complexo (vários produtos diferentes, *mix* de pedidos, diversos clientes, entre outros) e quando se pode não contar com a boa vontade de uma cooperação em os outros envolvidos na cadeia.

O *beer game* surgiu de pesquisas realizadas pelo MIT através de um problema real enfrentado por uma divisão da *General Electrics*, que possuía uma unidade que

---

<sup>13</sup> Nos apêndices deste trabalho há um resumo da dinâmica do *beer game* e uma explicação resumida do efeito chicote existente.

apresentava grandes variações inexplicáveis na produção. O jogo ajuda a entender o que acontece porque quebra barreiras e derruba paredes. O seu fornecedor está ao seu lado, o que será que está acontecendo com ele, afinal? Jogos de simulação podem estimular a visão sistêmica, como ocorre no *beer game*, com ele é possível entender uma lição muito simples: “Ou o sistema como um todo funciona, ou a sua posição não funcionará. [...] Cada jogador precisa compartilhar desse ponto de vista sistêmico” (SENGE, 2010, p. 85).

Em algumas variações do *beer game*, quando se permite que seja realizada uma nova rodada do jogo, admitindo que a cadeia se comunique, a tendência é uma grande melhora no sistema. Todos passam a perceber que o comportamento anterior era prejudicial a todos os envolvidos. Não existe a fábrica, o atacadista ou o varejista. O que existe é a cadeia. O cliente paga pelo produto no varejo, o que remunera todos os envolvidos.

Para o caso do jogo de produção de telenovelas, a ser apresentado nos próximos tópicos deste trabalho, há também essa intenção. A indústria da televisão é marcada por uma grande divisão funcional. Cada área da empresa é responsável por uma pequena parte do todo e é muitas vezes difícil de imaginá-lo sob um ponto de vista sistêmico. Roteiristas, Atores, Diretores Artísticos, Equipes de Produção, entre diversas outras especialidades, todos não existem a não ser que haja o produto final, a telenovela. A velocidade e a pressa do dia-a-dia pode fazer com que se perca esse referencial, mas deveria ser uma preocupação dos gestores romper essas barreiras e muros.

O estudo de Faria *et al.* (2009) envolvendo 304 artigos sobre jogos de simulações de negócio apontou que os tópicos mais discutidos entre eles eram: (1) a experiência proporcionada pelos jogos de negócio; (2) os aspectos estratégicos dos jogos de negócio; (3) A experiência da tomada de decisão através dos jogos de negócio; (4) os resultados de aprendizagem que os jogos de negócio proporcionam; (5) a experiência de trabalho em equipe promovida pelos jogos de negócio. Cada um desses tópicos esteve presente em mais de 20% de artigos de uma revista especializada e ajudam a compreender os principais motivadores pelos usos e estudos de jogos de negócios.

Os jogos de negócios estão associados às seguintes vantagens para aqueles que os utilizam: (1) favorecimento da aprendizagem experiencial; (2) integração de diferentes áreas funcionais; (3) aplicação prática da teoria; (4) permitem a visualização das consequências das decisões tomadas; (5) exigem trabalho em equipe; (6) requerem

maior envolvimento do estudante; (7) são exercícios dinâmicos e interativos; (8) são exercícios realistas; (9) expõem os estudantes ao ambiente competitivo dos negócios; (9) são divertidos; (10) despertam e motivam os estudantes (FARIA; WELLINGTON, 2004 apud D'IPOLLITO, 2009).

Outro assunto que está associado aos jogos de negócio é a andragogia, considerada como a “arte e a ciência destinada a auxiliar os adultos a aprender e a compreender o processo de aprendizagem dos adultos” (SANTOS, 2010). Partindo do pressuposto que o trabalho consiste em uma ferramenta de treinamento para empresas de um setor e que nestas empresas trabalham adultos, é razoável considerar a andragogia com um tópico de primeira linha. O que está por trás do assunto é o reconhecimento científico de que os adultos aprendem de forma diferente das crianças, pois são capazes de criticar e analisar as situações, possuem capacidade de discernimento e conseguem traçar paralelos com experiências pessoais. Por conta de todo esse *background* que o adulto possui, o chamado “efeito esponja” não é mais aplicável, ou seja, o adulto passa a não mais absorver todas as informações, como fazem as crianças, e é curioso como, mesmo diante dessas constatações, como os sistemas tradicionais de ensino costumam utilizar a mesma pedagogia para ensinar adultos.

Os princípios da aprendizagem em adultos são listados a seguir: (1) deve ser centralizada em problemas; (2) em experiências; (3) ser significativa para o estudante; (4) o aprendiz deve ter liberdade de analisar a experiência; (5) as metas e a pesquisa devem ser fixadas e executadas pelo aluno; (6) o aluno deve receber *feedback* sobre o seu progresso. (SANTOS, 2010)

É possível perceber que andragogia e jogos de negócio possuem, então, alguma intersecção. Um jogo é centrado sempre em um objetivo, em um problema a ser resolvido. Como no *beer game* que é fazer com que a sua cadeia de suprimentos tenha o menor custo. Além disso, jogos de negócio são essencialmente centrados em experiências e espera-se que o estudante possa analisa-la, discuti-la em grupo. O “professor” torna-se um facilitador, estimulando o aprendizado como uma cooperação entre os envolvidos no jogo.

## 5. A PROPOSTA: MODELO SIMPLIFICADO DE JOGO DE PRODUÇÃO DE TELENOVELAS

Como apresentado anteriormente, a melhor alternativa para este trabalho exploratório mostrou ser começar por um modelo simplificado de jogo. A justificativa pela busca de um modelo de simulação mais básico é a de não tentar inviabilizar o experimento pela sua complexidade em si. É de se esperar que começar mais simples e ir adicionando complexidade ao experimento seja um caminho mais fácil do que o oposto. Além disso, uma simulação mais avançada exigiria recursos mais complexos e caros, o que terminaria por inviabilizar a simulação na prática.

Em síntese, o jogo consiste em um grupo de pessoas reunidas e alocadas em funções (atores, operadores de câmera, roteiristas, diretor de produção, entre outros), realizando atividades ligadas a criar, planejar e produzir uma pequena telenovela de cerca de sete capítulos de um minuto num intervalo de pouco mais de cinco horas, obedecendo a metas lúdicas de audiência e padrões eficiência, ambas pautadas em grades de critérios de avaliações de conhecimento dos jogadores. O grupo vence o jogo se conseguir bater as metas.

A partir de pesquisa bibliográfica e de conversas com profissionais do meio foi possível conhecer e mapear as principais macro etapas do processo produtivo de telenovelas, bem como as principais separações funcionais (roteiristas, central de qualidade, diretoria de produção, entre outros). Um mapeamento das principais etapas sob uma perspectiva *cross*-funcional (funções x processos) ajuda a guiar o processo para compreender e enxugar o modelo de simulação<sup>14</sup>. Foram cortadas funções que não agregariam tanto valor para o experimento (como a área de comunicação e comercial) e agrupadas outras (como as áreas de pesquisa e qualidade). Outras funções foram cortadas por inviabilidade operacional, como a equipe de pós-produção, uma vez que (1) exigiria *hardwares* mais potentes para edição, (2) profissionais qualificados para tal operação e (3) faria com que o experimento necessitasse de mais horas, o que iria sobrecarregar o modelo simplificado. Além de cortar grupos funcionais, diversas macro etapas tiveram de ser removidas. Por exemplo, a “construção de cenários” não seria viável para o experimento. Ficando apenas o que foi considerado essencial para o processo produtivo.

---

<sup>14</sup> Para mais detalhes sobre o uso de diagrama *cross*-funcional como ferramenta de auxílio no processo de modelagem do jogo, consulte o apêndice.



Assim sendo, as funções e etapas do jogo/simulação ficaram sendo compostas por:

- Funções:
  - Diretor Geral da Empresa/Aplicador do Jogo;
  - Analista de Qualidade;
  - Roteirista;
  - Operador de Câmera;
  - Elenco (Atores);
  - Produção de cena/ iluminação/ cenário;
  - Diretor de Cena (diretor artístico);
  - Diretor de Produção.
- Etapas:
  - Planejamento Estratégico / Direcionamento Criativo;
  - Criação;
  - Pré-produção;
  - Gravação sem exibição simultânea;
  - Gravação com exibição simultânea;
  - Desprodução.

### **5.1 A tradução Temporal**

Para prosseguir com a modelagem, era necessário realizar a tradução entre o tempo de produção de uma telenovela e o tempo do jogo. Para isso, utilizou-se como base o período de um mês. As únicas exceções foram: (1) o tempo de criação, pois não há um tempo certo para tal, o período de criação inicial da história pode levar anos; (2) e o Planejamento Estratégico/Direcionamento criativo sendo o *input* do jogo, realizado pelo aplicador, portanto também ficou fora da conta.

Para as outras etapas, a lógica foi pensar em um total de horas que se pensava que o jogo deveria durar. Inicialmente estavam previstas 4h de experimento para (criação, pré-produção, gravação e desprodução). O tempo de criação foi arbitrado em 30 minutos. E as 3,5h restantes foram divididas entre as outras etapas de acordo com a sua duração de tempo. Por exemplo, a etapa de “gravação com exibição simultânea” tem o período de duração de sete meses na vida real, de um total de quinze meses estimados (descontando a criação). Para o jogo, ela deveria ficar com 7/15 (sete quinze avos, ou 47%) do tempo restante, descontados os 30 minutos da criação (3,5h).

Entretanto, além dessa etapa inicial de tradução direta. Era necessária outra adaptação. Uma vez que como para o modelo simplificado muitas etapas e processos intermediários foram cortados, deveria haver uma redistribuição de tempo para acomodar essas mudanças dos modelos. Além disso, para fins didáticos, tempos “quebrados”, como “42 minutos” não são muito fáceis de decorar. Optou-se por considerar apenas múltiplos de cinco minutos. Após a equivalência temporal era necessário, então, um “ajuste final”. O esquema a seguir ilustra tais etapas.

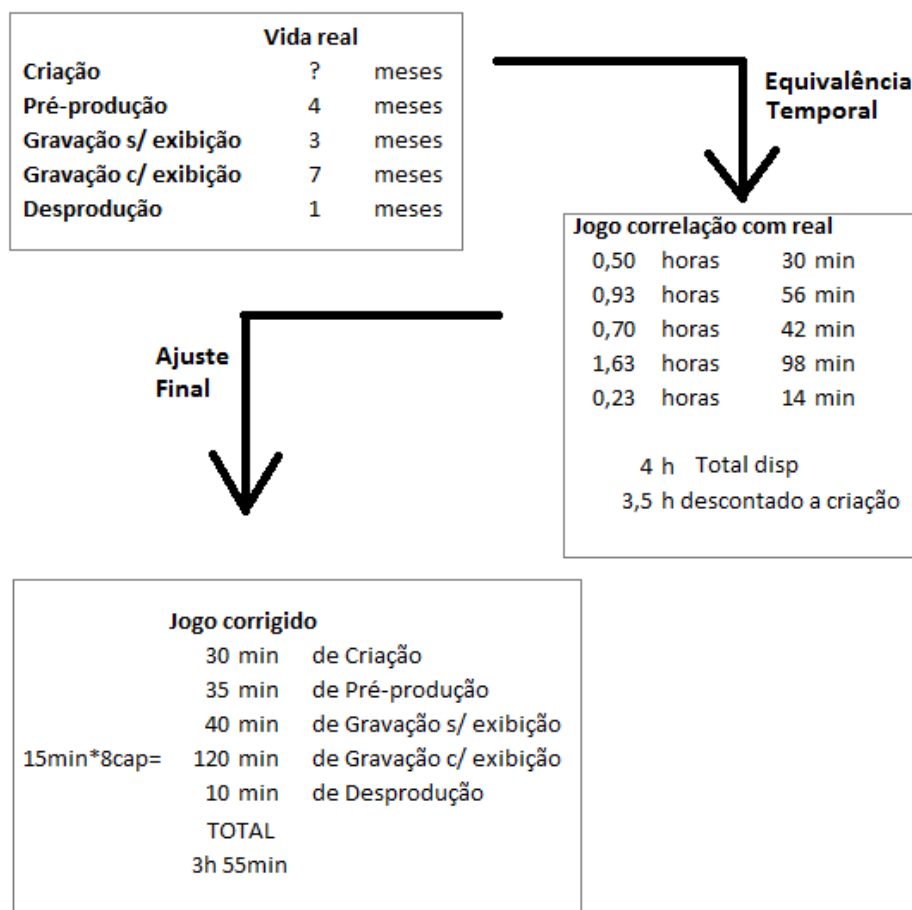


Figura 7: A "tradução temporal" do jogo - realizando a equivalência do tempo "real" para o tempo do jogo das etapas de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O mesmo raciocínio foi usado para o cálculo de tempo que deveria possuir um capítulo. Por equivalência exata, os capítulos deveriam possuir 33 segundos. Entretanto, julgou-se que em 33 segundos não seria possível desenvolver nem uma pequena sequência de diálogos. Portanto, o tempo foi aumentado para um mínimo de 45s e um máximo de 1minuto e 15 segundos, reconhecendo que isso aumentaria o desafio do jogo. Esse aumento foi parcialmente diminuído com o tempo de gravação aumentando de 140 minutos para 160 minutos (40 de gravação sem exibição simultânea e 120 com

exibição simultânea), um aumento de 14% no tempo, em comparação ao aumento de 36% no tempo mínimo de exibição de um capítulo (de 33s para 45s).

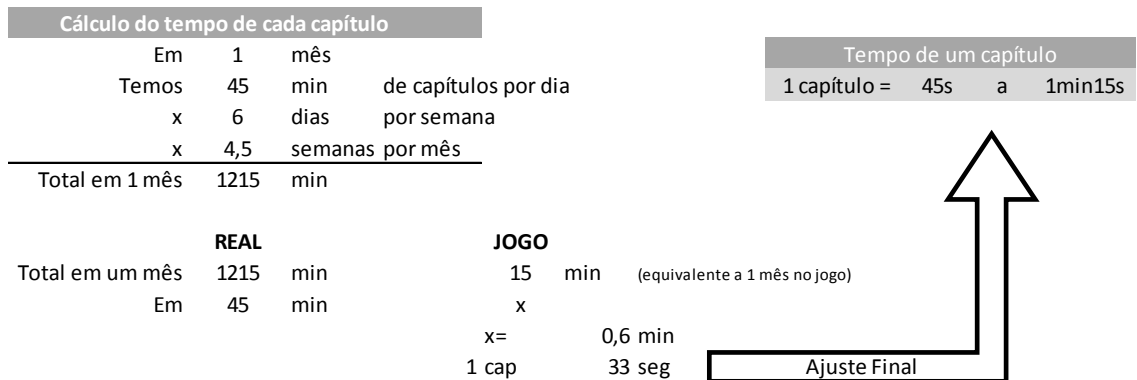


Figura 8: Cálculo do tempo de cada capítulo no jogo, baseado no tempo médio de uma novela "real".  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2 O Organograma Funcional do Jogo

O organograma desejado para este modelo de jogo é apresentado na figura a seguir e será explicado logo em seguida, destacando as funções e as posições do jogo.

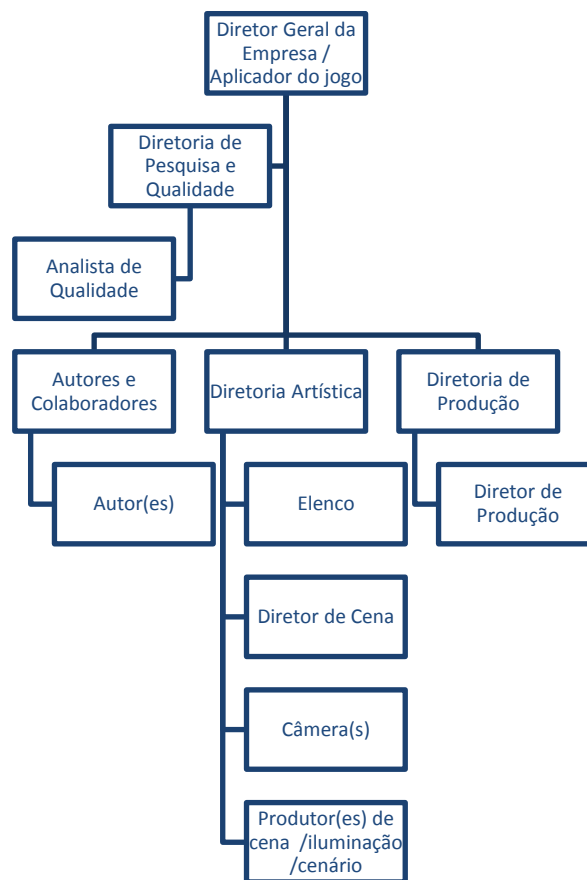


Figura 9: Organograma básico do jogo.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.1 DIREÇÃO GERAL/APLICADOR

A Direção Geral e o Aplicador do Jogo, no modelo simplificado, são a mesma pessoa. Ele é responsável por explicar as regras no início do jogo, apresentar as etapas e as funções disponíveis, guiar o processo de alocação funcional, apresentar o direcionamento criativo e as metas e suas formas de avaliação, acompanhar os jogadores, auxiliando-os e por decidir quando utilizar modificar variáveis ao longo do jogo (como aumentar ou diminuir o número de capítulos e convocar os *merchandisings*). Além disso, junto ao Analista de Qualidade, é o responsável pelos cálculos de audiência (eficácia) e eficiência, e da realização do relatório dos grupos de discussão, os quais direcionam o rumo da obra em criação.

### 5.2.2 DIRETORIA DE PESQUISA E QUALIDADE

Na vida real, a Diretoria de Qualidade seria responsável pela análise dos produtos, verificação e controle dos *ratings* (pontos de audiência e *share*), pelo ajuste dos programas de acordo com critérios preestabelecidos e por auxiliar a diretoria geral a tomar uma decisão por retirar ou não um programa do ar. É, também, responsável por receber e analisar os resultados da Divisão de Pesquisa, bem como os relatórios de outros setores da empresa que possuem contato com o telespectador<sup>15</sup>, e formular possíveis ações. Em telenovelas, a diretoria de qualidade pode sugerir aos autores que encurtem ou alonguem suas tramas. Para o modelo simplificado, as funções de qualidade e pesquisa foram agrupadas, uma vez que a Diretoria de Pesquisa repassa as informações para a Qualidade. Em Pesquisa temos atividades relacionadas à pesquisa e à consolidação dos índices de audiência e a realização de análises de comportamento do consumidor (como os grupos de discussão).

No modelo simplificado, temos ao menos um analista de qualidade neste grupo funcional. Ele é responsável por ser um auxiliar do aplicador. Deve analisar tudo o que for produzido pelo grupo, verificar se está de acordo com os gabaritos junto ao Aplicador/Diretor Geral, produzir os relatórios dos grupos de discussão e os gráficos de audiência. É importante que o aplicar faça explicações detalhadas para que o analista compreenda toda a dinâmica do jogo e que ele esteja munido de todas as grades de critério para as análises.

---

<sup>15</sup> No caso da TV Globo, a Central Globo de Comunicação consolida informações da Central de Atendimento ao Telespectador e repassa para a Qualidade.

### 5.2.3 AUTORES E COLABORADORES

O grupo funcional responsável pela história a ser contada. Por produzir a sinopse e os capítulos. Duas pessoas para essas funções parece ser um número aceitável.

### 5.2.4 DIRETORIA ARTÍSTICA

Sob este guarda-chuva, estão presentes os diretores artísticos e seus assistentes. Eles são responsáveis pela forma como a história será contada. Além disso, para este modelo assumiu-se que abaixo da diretoria artística está toda a responsabilidade por caracterização, cenários, figurinos, produção de cena, fotografia, produção musical e elenco.

Para o jogo, temos: (1) Diretor de cena, responsável por dirigir as cenas, ou seja, marcar a posição dos atores, ajudá-los na interpretação, conduzir os ensaios, idealizar os planos a serem feitos, entre outros; (2) Elenco, com a sugestão de ao menos três atores/atrizes, para interpretar os personagens escritos pelos roteiristas; (3) Operador de câmera, também conhecido como *cameraman*, responsável pela produção das imagens e pelo enquadramento das cenas (fotografia); (4) Produtora de Cena / iluminação / cenário, responsável por garantir que todos os objetos necessários para a cena existam/sejam produzidos, por elaborar a lista de produção de cena a partir do *script*, por organizar o *set* de gravação e os objetos do cenário.

### 5.2.5 DIRETORIA DE PRODUÇÃO

A diretoria de produção deve garantir que os recursos humanos, técnicos e artísticos estejam disponíveis para as gravações e, após, para a pós-produção. É o responsável pelo cumprimento do orçamento, dos cronogramas e por garantir que os capítulos estejam prontos para serem exibidos em tempo hábil.

Para o jogo, sugere-se ao menos um diretor de produção, o qual deverá entregar cronogramas de produção e planilha de recursos a serem realizados, além de acompanhar todo o processo.



Figura 10: As responsabilidades de autores, diretores de produção e diretores artísticos em uma telenovela.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.6 A QUANTIDADE DE JOGADORES

Não é possível afirmar neste momento qual seria a quantidade ideal de jogadores, uma vez que o jogo não foi realizado quantidade suficiente de vezes para chegar a alguma conclusão neste sentido. Porém, estima-se que para o jogo deva haver:

- dois analistas de qualidade;
- dois roteiristas;
- um diretor de cena;
- um produtor de cena;
- três atores;
- dois operadores de câmera;
- um diretor de produção;
- um aplicador/diretor geral.

Ou seja, ao todo doze jogadores e um aplicador para conduzir o jogo.

### 5.3 As Metas e Os Objetivos do Jogo

Os participantes serão avaliados através da perseguição de dois objetivos: (1) uma meta que simula o *rating* (os pontos de audiência), que se aproxima de uma medida de eficácia; (2) e um objetivo de perseguir um padrão de eficiência, que diz respeito, principalmente, ao cumprimento de prazos e entregas, o que se aproximaria de atividades de controles orçamentários (afinal, o não cumprimento de prazos normalmente acarreta em estouros no orçamento). O acompanhamento dos pontos de

audiência do IBOPE e o controle orçamentário são os dois principais indicadores da televisão. Por isso, traduzi-los no jogo sob os pontos de vista de duas métricas lúdicas que se aproximam desses dois indicadores mostrou-se indispensável para o modelo.

### 5.3.1 A META DE *RATING* (PONTOS DE AUDIÊNCIA)

A meta de *rating* é uma tentativa lúdica (e sem qualquer comprovação científica ou empírica de validação) de apresentar os famosos “pontos de audiência”, que norteiam todo o negócio da televisão aberta, sob uma perspectiva analítica. Ela é composta por um conjunto de três fatores, cada um com suas variáveis de análise: (1) fator qualitativo, no qual analisamos a qualidade técnica do conteúdo audiovisual; (2) fator hábito, que traz a média das análises das duas audiências anteriores para a média final; (3) fator subjetivo, que apresenta se o grupo que está analisando (no caso do modelo simplificado, o aplicador e o analista de qualidade) gostou, ou não, da telenovela. No final, temos um percentual final através da média ponderada dos fatores analisados (o fator qualitativo e subjetivo possuem peso dois, o fator hábito peso um). Esse percentual é multiplicado por algum máximo teórico de pontos de audiência, por exemplo, a maior audiência conseguida em um determinado horário. Se um capítulo em vídeo foi avaliado com 70% de qualidade, 80% de hábito e 50% de fator subjetivo, a média ponderada final será de 64%. Se, por exemplo, estamos falando do horário nobre da TV, faixa da 21hrs, considerar 54 pontos de audiência aferida pelo IBOPE de máximo teórico pode ser interessante, visto que o máximo em 2012 foi de 51 pontos para o horário em São Paulo, com o último capítulo da novela “Avenida Brasil”, da TV Globo (SANTIAGO, 2012). O grupo, então, teria uma audiência de 64% multiplicada por 54 pontos, ou seja, 34,5 pontos de audiência.

É importante observar que o negócio de televisão diferencia pontos de audiência por *share* de audiência. Um ponto de audiência significa que 1% de uma amostra<sup>16</sup> esteve ligada em um canal. Entretanto, suponha-se que apenas 60% dessa amostra estava com a televisão ligada. Esse seria o número de total ligados (TL), ou seja, 60 pontos. Se uma emissora possuir 30% da amostra ligada em seu canal, ela irá possuir 30 pontos de audiência com 50% de *share* (30 pontos em 60 pontos possíveis). Para este modelo de jogo, é prudente que o número de total ligados obedeça a alguma

---

<sup>16</sup> Essa amostra refere-se a um universo de pesquisa. Existem dois tipos de audiência: a domiciliar e a individual. Na audiência individual, um ponto de audiência equivale dizer que 1% dos telespectadores de uma determinada região estava assistindo ao programa. Na domiciliar, um ponto refere-se a 1% de casas (domicílios) sintonizadas ao programa. Ver IBOPE (2012).

aleatoriedade dentro de um espaço “razoável”, visto que esse é um número que não é de muito controle da emissora. Por exemplo, se o total ligados de um determinado horário costuma oscilar entre os 50 pontos, pode-se arbitrar para o jogo que o número de total ligados é aleatório entre 45 e 55 pontos (utilizar *softwares* de planilhas eletrônicas pode ser o modo mais fácil para isso).

É preciso reforçar que essa modelagem de aferição de audiência é um indicador lúdico, ou seja, apenas para “ficar parecido” com o negócio de novela da vida real e apresentar os pontos de audiência do IBOPE de alguma forma. Eles tendem a ser indicadores de eficácia, uma vez que mede estatisticamente quantas pessoas assistiram ao produto. Na vida real, se várias pessoas “gostam” de algum programa de TV, ele apresenta boa média de audiência, o que atrai mais anunciantes e a empresa pode cobrar mais pelo espaço publicitário, faturando mais. Portanto é razoável considerar o *rating* como um indicador de eficácia.

O percentual relativo ao fator qualidade é medido através de uma grade de critérios que avalia a (1) dicção dos atores, (2) interpretação do texto, (3) a coerência da história, (4) a iluminação, (5) o enquadramento das câmeras, (6) a continuidade e (7) se havia clima de suspense ao final de cada capítulo. As notas para estes critérios variavam de zero a dois, onde zero significava um desempenho inferior, um para desempenho mediando e dois para desempenho superior. As pontuações eram somadas e divididas pelo máximo possível (no caso: 14 pontos) para se obter o percentual referente ao fator qualidade. A figura abaixo demonstra um exemplo de grade de critérios utilizada para um determinado capítulo.





| Pontuação                         |  |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|
|                                   | 2   | 1   | 0   |
|                                   |   |   | Nota Final: 86%   |
| Dicção dos atores                 | Perfeitamente Entendível  | Algumas falas não foram compreendidas   | A dicção comprometeu o entendimento da história                   |
|                                   |   | X   | Avaliação 50%   |
| Interpretação do texto            | Os textos interpretados com clareza e entonação corretas                          | O texto foi interpretado de forma satisfatória                                      | A interpretação do texto comprometeu a apresentação               |
|                                   | X   |   | 100%  |
| Coerência da história             | A história se mantém coerente ao longo do tempo                                   | Algumas cenas anteriores entraram em contradição com atuais                         | A história não possui coerência                                   |
|                                   | X   |   | 100%  |
| Iluminação                        | A iluminação esteve excelente, foi possível visualizar tudo com clareza           | A iluminação esteve satisfatória, com alguns pontos escuros demais ou claros demais | A iluminação comprometeu a apresentação                           |
|                                   | X   |   | 100%  |
| Enquadramento da Câmera Principal | Foi possível visualizar tudo através da câmera principal                          | Não foi possível visualizar tudo com clareza, mas não comprometeu a apresentação    | O enquadramento da câmera principal comprometeu a apresentação    |
|                                   | X   |   | 100%  |
| Continuidade                      | Não foi possível perceber nenhum erro de continuidade                             | Percebemos pequenos erros de continuidade   | Erros grosseiros de continuidade que comprometeram a apresentação |
|                                   | X   |   | 100%  |
| Suspense no final do capítulo     | Há clima de suspense ao final do capítulo   | Há leve clima de suspense ao final do capítulo                                      | Não há nenhum clima de suspense ao final do capítulo              |
|                                   |   | X   | 50%   |

Figura 11: Exemplo ilustrativo da grade de critérios utilizada para avaliar os capítulos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O percentual relativo ao fator hábito é obtido levando-se em consideração a média das notas ponderadas finais dos dois últimos episódios anteriores. No caso do primeiro episódio, quando não há anterior, assume-se 100% de nota para o fator qualidade. Para o segundo capítulo assume-se apenas a nota percentual final do primeiro capítulo. A presença desse fator se justifica pela crença de que há algum componente de hábito nos índices de audiência no país.

A programação da TV [no Brasil] 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. (MAIA *et al.*, 2012, p. 145)

O percentual relativo ao fator subjetivo é analisado pela média das respostas dos analisadores para a seguinte pergunta: “você gostou do episódio?”. As respostas podem variar na seguinte escala:

- “foi o pior episódio de todos os que já assisti”, com 0% de pontuação;
- “odiei o episódio”, com 17% de pontuação;
- “não gostei do episódio”, com 33% de pontuação;
- “estou indiferente em relação ao episódio”, com 50% de pontuação;
- “gostei do episódio”, com 67% de pontuação;
- “gostei muito do episódio”, com 83% de pontuação;
- “foi o melhor episódio de todos os que já assisti”, com 100% de pontuação.

É importante registrar que tanto na primeira quanto na última resposta, a “foi o pior/melhor episódio de todos os que já assisti”, nada impede que existam dois ou mais episódios com a pontuação de 100% ou 0%, visto que a comparação é sempre com os episódios já assistidos.

A seguir uma imagem consolidada o que foi exposto até aqui para facilitar a compreensão do leitor.

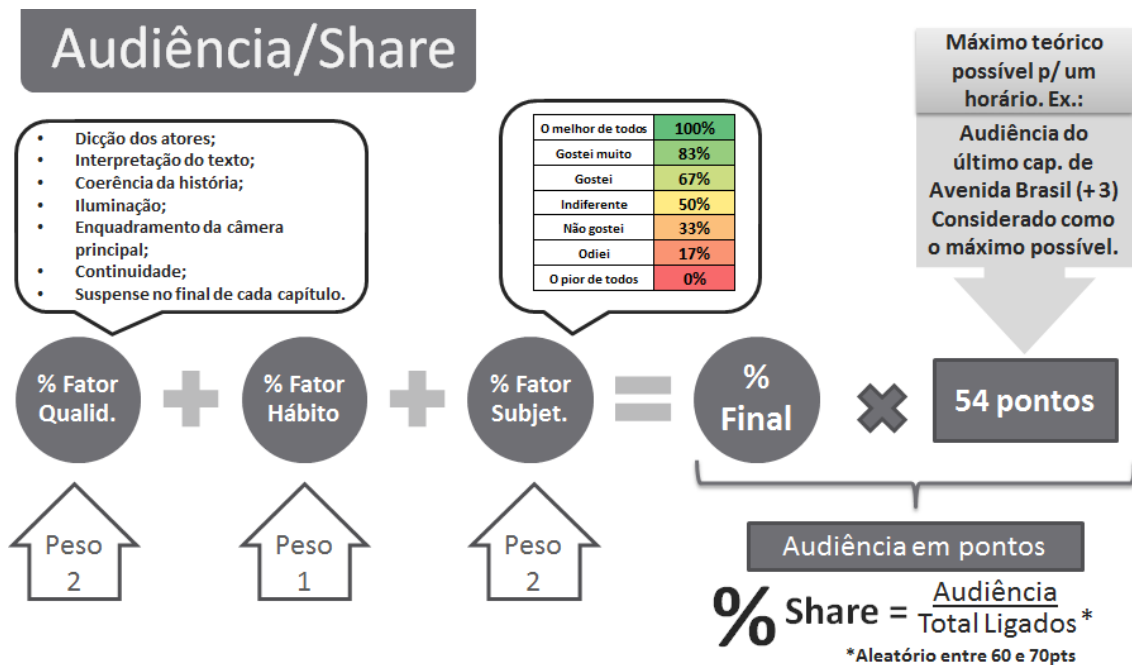


Figura 12: Esquema ilustrativo do cálculo dos pontos de audiência no jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante observar que para melhorar a audiência, neste modelo de jogo, os jogadores devem ficar atentos ao fator qualidade e ao fator subjetividade, os dois únicos passíveis de mudança por ações ao longo do jogo. Quanto ao primeiro fator, qualidade, os jogadores devem se orientar para evitar deslizamentos nos critérios utilizados para medir a qualidade e, em tempo, corrigir possíveis desvios. Quanto ao segundo fator, o subjetivo, a única forma possível de corrigi-lo é dar atenção aos relatórios dos grupos de discussão provenientes da diretoria de pesquisa e qualidade na fase de gravação com exibição simultânea. Essa é a grande decisão em termos de estratégia de produção que os jogadores têm de tomar. Programar a produção pela data mais tarde, neste caso, é o que se espera, para que se tenha o *feedback* dos pontos de audiência e dos relatórios do grupo de discussão para que se possa colocar a telenovela no “rumo” certo de acordo com o “gosto” do público. O ponto negativo disso é que os jogadores podem acabar se “enrolando” e perdendo pontos de eficiência.

### 5.3.2 OS PADRÕES DE EFICIÊNCIA

Os padrões de eficiência têm como objetivo simular o controle orçamentário<sup>17</sup>. Eficiência se relaciona com o cumprimento de padrões e esse é o objetivo imposto aos jogadores neste critério, que eles cumpram os prazos e as entregas pré-estabelecidas. O grupo inicia o jogo com 100% e vai sendo descontado ou acrescido de porcentagens ao longo do jogo no caso de ineficiência e eficiência acima do normal, respectivamente.

#### 5.3.2.1 Cumprimento dos prazos de tempo de estúdio

No jogo, entende-se por tempo de estúdio o período em que se utiliza o set para fins de gravação ou ensaio. A partir do momento em que um ensaio no *set* já começa a ocorrer, a contagem começa. Por padrão, os jogadores possuem oito minutos por capítulo para gravar. Se utilizar mais do que oito minutos de estúdio há a perda de 1% de ponto de eficiência por minuto adicional. No caso de tempo de estúdio menor ou igual a cinco minutos, o grupo ganha 1% de ponto de eficiência.

#### 5.3.2.2 Cumprimento dos prazos de entregas de documentos

Para cada etapa do jogo existem alguns *outputs*, como a entrega da sinopse, a entrega de cronogramas de produção, da lista de produção de cena, da lista de recursos a

---

<sup>17</sup> Como o autor não teve acesso a dados orçamentários reais de produções de novela, os percentuais de descontos ou acréscimos referentes aos padrões de eficiência foram arbitrados pensando mais na dinâmica do jogo em si do que sua conexão com a realidade.

serem utilizados e dos capítulos escritos. Não entregar tais *outputs* no prazo acarreta em perda de 0,25% de ponto de eficiência por minuto de atraso.

#### 5.3.2.3 Cumprimento dos prazos de exibição dos capítulos

Esse é o padrão mais importante de todos. A indústria de televisão aprendeu desde cedo uma lição importante: o tempo é inflexível para eles. Todos os dias novelas, filmes, séries, telejornais, eventos esportivos e outros são colocados no ar e não há margem para falhas, porque falhar significa perder credibilidade com os anunciantes e com o público. Não há espaço para desculpas do tipo “não ficou pronto em tempo para ir ao ar”. Essa inflexibilidade em relação ao tempo é uma característica marcante não só da indústria da televisão, mas do entretenimento de uma forma geral e, principalmente, quando se fala em entretenimento ao vivo (HARTMAN *et al.*, 1998).

Por isso, era necessário ser rígido com atrasos na entrega dos capítulos gravados em formato de vídeo. Para atrasos de até dois minutos, havia a perda de 10% de eficiência. Para atrasos maiores que dois minutos a pena era a perda do jogo – o grupo seria automaticamente desclassificado.

#### 5.3.2.4 Utilizar um recurso não listado

Ao longo do jogo, o diretor de produção e a produção de cena devem elaborar, respectivamente, uma lista de recursos a serem utilizados para toda a produção (câmera, equipamentos de iluminação, equipamentos de som, recursos humanos, entre outros) e uma lista com todos os objetos de cena a serem utilizados em cada capítulo. Utilizar um recurso/objeto não listado previamente acarreta em multa de 0,25% por item.

### 5.3.3 O MERCHANDISING

Merchandising é um termo erroneamente propagado na indústria da televisão que significa uma inserção de produtos durante uma obra audiovisual com fins de divulgação. O termo *product placement* seria o mais correto, porém o “*merchan*” (como é abreviado) caiu em uso como sinônimo do termo e assim foi utilizado no jogo.

O merchandising foi considerado separadamente neste trabalho porque ele não pode ser considerado como fazendo parte da audiência nem de eficiência. Para evitar que ele ficasse separado, adiciona-se esse componente a eficiência, sabendo-se que se trata de algo que é conceitualmente um equívoco. Como a eficiência simula o controle orçamentário e o merchandising, em teoria, melhora o desempenho financeiro da

novela, no jogo, realizar um merchandising garante mais pontos de eficiência. Entretanto, o merchandising pode prejudicar a qualidade (e, conseqüentemente, os pontos de audiência) do capítulo, uma vez que o público pode se decepcionar com inserções mal feitas.

O merchandising só vale quando o aplicador do jogo aciona e recomenda-se que isso ocorra para o 3º 4º ou 5º capítulo. O aplicador é responsável por dizer qual a porcentagem que será acrescida com a realização do merchandising, o produto que os jogadores devem anunciar e alertá-los para os possíveis danos na audiência com relação à *merchans* mal executados.

#### 5.3.4 A META FINAL AGREGADA

Uma novela que gerou a maior audiência dos últimos anos, mas estourou em muito o orçamento é um caso de sucesso? Esse era um dos problemas a ser resolvido por haver dois objetivos a serem buscados pelos jogadores, relembrando: os pontos de audiência e os padrões de eficiência. Portanto uma meta final agregada foi criada como sendo a multiplicação do *share* de audiência obtido (lembrando que o *share* é a pontuação de audiência dividida pelo total ligadas da faixa horária) pelo percentual de eficiência acumulada final. Essa meta final agregada é o objetivo dos jogadores. O aplicador no início do jogo aponta quais são essas metas. Caso o valor final agregado calculada seja maior do que a meta pré-estabelecida, o grupo venceu o jogo.

#### 5.4 As Etapas do Jogo

As etapas do jogo e suas respectivas entregas encontram-se resumidas a seguir e serão exploradas posteriormente neste tópico.

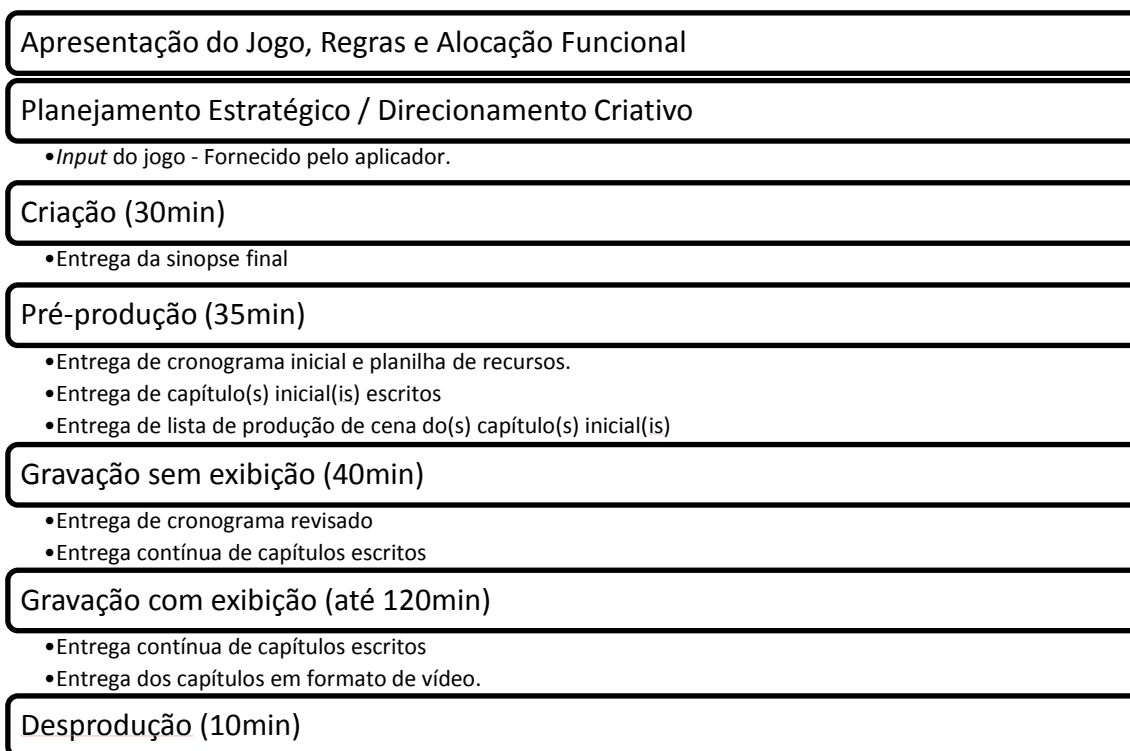


Figura 13: As etapas do jogo, suas durações e entregas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.4.1 APRESENTAÇÃO DO JOGO, DAS REGRAS E ALOCAÇÃO FUNCIONAL

Inicialmente, o aplicador do jogo deve demonstrar e apresentar o jogo, quais são os objetivos e as regras, como eles serão avaliados. Eles também devem receber informações por escrito para evitar mal entendidos. Além disso, deve ser realizada uma alocação dos jogadores nas funções disponíveis no jogo.

Uma possível ordem de apresentação pode ser: (1) as etapas de produção do audiovisual; (2) as etapas do jogo, seus tempos e os *outputs* de cada etapa; (3) as funções disponíveis no jogo (direção de produção, autores, analista de qualidade, etc.); (4) alocação dos jogadores nas funções disponíveis; (5) apresentação das Regras do Jogo; (6) apresentação das metas e de como elas serão avaliadas.

##### 5.4.1.1 As regras básicas do jogo

O jogo não possui muitas regras, mas quatro pontos básicos devem ser destacados:

- Todas as cenas devem ser gravadas internamente na sala disponível: esta regra busca evitar que os participantes queiram gravar cenas externas o que dificultaria o controle da execução do jogo;

- Os atrasos entre as etapas se acumulam: assim como na vida real, os atrasos são acumulativos, ou seja, se o grupo atrasou entregas em uma fase, ele leva esse atraso para a fase posterior;
- Cada capítulo deve conter entre 45s e 75s: a questão do tempo de cada capítulo já foi explicada anteriormente no tópico de “Tradução Temporal”, item 5.1 do trabalho;
- O primeiro e o último capítulo podem ter até 90s: como o primeiro capítulo muitas vezes explica a trama e o último capítulo dá o fechamento, é natural que eles exijam maior tempo de exibição e deve-se ser mais flexível com eles.

#### 5.4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO / DIRECIONAMENTO CRIATIVO

Nesta fase, o aplicador do jogo deve dizer que precisa de uma obra audiovisual (telenovela) para ocupar uma determinada faixa horária da televisão, o que vai indicar certo público alvo, e a estreia será nos próximos “X” minutos. Deve informar também as metas de audiência e os padrões de eficiência que ele espera ao final. Além disso, ele deve informar que deseja sete capítulos, mas que dependendo dos rumos, o aplicador pode esticar ou encurtar a novela. Normalmente, estica-se a novela em casos de muito sucesso, porque a sucessora está atrasada, ou para ajustes de calendário. E, em geral, encurta-se a novela por insucesso, ou para ajustes de calendário. Essas primeiras definições de programação, horário de exibição e quantidade de capítulos, dizem respeito à parte de Planejamento Estratégico.

Além disso, no que tange ao direcionamento criativo, o aplicador do jogo deve realizar algumas indicações/apontar restrições para a equipe de criação – que irá elaborar a sinopse na próxima fase. Por exemplo, não ser que haja estrutura para tal, uma novela de época deve ser evitada, pois exige figurinos e ambiente específicos. Essa pode ser uma restrição, ou pode vir sob a forma de sugestão, como “o tempo da história deve ser atual, pois histórias de época não deram certo para o horário”, para dar um tom mais lúdico ao jogo. Ainda pode ser indicado um gênero para a obra, sob uma desculpa/pretexto de uma suposta preferência do público, como por exemplo, um gênero dramático, de ação, suspense, drama, musical, entre outros. Também é possível indicar certo perfil de personagens, como, por exemplo, fez a TV Globo em recentes novelas, dando um foco em personagens da chamada “Classe C”. E, por fim, também se sugere que apenas cenas de classificação livre possam ser gravadas para não gerar nenhum mal estar no grupo. Tal ponto pode ser apresentado de uma forma lúdica, por

exemplo, através do texto “como o Ministério da Justiça está restringindo a classificação, queremos que todas as cenas sejam de classificação livre (L)<sup>18</sup>”. Com tais diretrizes, o grupo pode avançar para a fase de criação.

#### 5.4.3 CRIAÇÃO (30 MINUTOS)

De posse das informações do planejamento estratégico e do direcionamento criativo uma equipe composta obrigatoriamente pelos roteiristas e diretor de cena (opcionalmente podem ser agregados outras funções como o elenco, dependendo do tamanho do grupo) deve elaborar uma sinopse em trinta minutos e entrega a sinopse para o analista de qualidade e para o diretor geral (aplicador do jogo). Enquanto a equipe de criação trabalha, os outros participantes devem ajudar o diretor geral a organizar as estações de trabalho (montar os notebooks, impressoras, entre outros). A sinopse desenvolve um detalhamento maior do enredo, do perfil das personagens e dos ambientes onde se passa a trama. Um modelo de documento a ser preenchido é entregue ao grupo de criação pelo aplicador, o modelo encontra-se nos apêndices. A sinopse é um marco muito importante do processo produtivo, pois permite determinar o número de personagens, as características de cenários e figurinos e basear toda a estrutura de recursos necessária e, por isso, mesmo deve ser respeitada por todos os integrantes, é como uma “definição de escopo” do projeto que não deve ser alterada posteriormente sem um consenso entre todos os participantes. O grupo de criação também deve receber e estar ciente da grade de critérios pela qual a sinopse será avaliada, que é representada pelo quadro a seguir.

---

<sup>18</sup> A Classificação “L”, ou “Livre para todos os públicos”, qualifica um filme e/ou programa de televisão para ser assistido por qualquer pessoa, garantindo que não possua conteúdo inapropriado. Ver Secretaria Nacional da Justiça (2012).



|   | Sim | Parcialmente | Não |
|---|-----|--------------|-----|
| <b>Atende às restrições/indicações impostas pela DG no início do jogo? (da fase anterior)</b> |     |              |     |
| <b>O tamanho do elenco é adequado para a quantidade de atores?</b>                            |     |              |     |
| <b>O tema da novela é comercial?</b>  |     |              |     |
| <b>A complexidade de produção exigida está de acordo com os recursos existentes?</b>          |     |              |     |

Figura 14: Lista de pré-requisitos que uma sinopse deve atender no jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor com referências a critérios presentes no trabalho de MAIA *et al* (2012).

O analista de qualidade e a direção geral avaliam a sinopse entregue. Uma resposta não na avaliação pelo quadro anterior invalida a sinopse e ela é devolvida para ser refeita. O aplicador também pode ajudar com algumas dicas, pensadas previamente sobre o que pode ser realizado.

#### 5.4.4 PRÉ-PRODUÇÃO (35 MINUTOS)

Aprovada a sinopse, entra-se na fase de pré-produção, composta por diversas atividades com duração máxima de trinta e cinco minutos. O roteirista deve começar a redigir os capítulos da trama e, para isso, receberá um pequeno manual de como escrever os capítulos e um modelo de *script* para escrever por cima. Isto porque existe um padrão de escrita, por exemplo, as cenas sempre devem ser iniciadas por um cabeçalho descrevendo o número da cena, o local onde a cena será gravada, se o local é interno ou externo e qual o período do dia (fim do dia, manhã, noite, entre outros). Existem diversos modelos disponíveis na internet e é possível adaptá-los dependendo do público-alvo do jogo.

Ao final dos trinta e cinco minutos o roteirista deve ter escrito ao menos um capítulo. É de se esperar que ele produza mais que isso, mas obrigatoriamente para fins de penalizações do jogo ao menos um capítulo escrito deve ser entregue. O roteirista também deve estar atento às restrições de produção, nem tudo o que ele imaginar pode ser, naquele momento, produzido.

O diretor de cena, produtor de cena e o operador de câmera devem começar a realizar as preparações necessárias para a filmagem, ou seja, conhecer os equipamentos a serem utilizados, preparar o set de filmagem, iluminação, áudio, câmera, entre outros. Ao passo que os capítulos escritos vão ficando prontos, o diretor de cena deve começar a “decupar” os capítulos escritos, ou seja, ir pensando na sequência de planos que ele espera gravar. Não é obrigatório entregar a decupagem em forma de documento, apenas deve ser reforçada a importância de planejar a gravação. Além disso, o capítulo escrito também serve de referência para a elaboração da lista de produção de cena que apresenta os objetos de cena que serão necessários ao longo do capítulo. Por exemplo, se no capítulo diz que “o personagem pega um copo d’água”, logo, copo e água são objetos de cena e devem constar na lista. O modelo para este documento é uma lista comum citando para cada capítulo e cena os itens a serem necessários.

O elenco deve se preparar para incorporar os personagens. É a fase chamada de “laboratório”, de estudo dos personagens, de preparação vocal, teste de figurino, entre outros.

O diretor de produção tem importantes atividades e escolhas durante a fase de pré-produção. A principal função deste “papal” para o jogo é garantir que os recursos a serem utilizados para o projeto estejam disponíveis e avaliar os potenciais riscos para entregar o produto final (os capítulos em vídeo) no prazo certo e com o nível de eficiência devido. Para isso, ele tem uma importante primeira tomada de decisão de estratégia de produção nesta fase do jogo que consiste em responder a pergunta de “qual a frente de capítulos (ou quantidade de estoque) ideal”? É uma típica decisão de programação da produção, de se programar pela data mais tarde ou pela data mais cedo. Quantos capítulos devem estar prontos antes da novela começar a ser exibida? Qual o TAKT<sup>19</sup> time desse sistema?

Pode existir alguma confusão entre o termo “frente de capítulos” e o termo “frente de gravações”. Por “frente de capítulos” entende-se a quantidade de capítulos prontos para ir ao ar além do que o necessário. Por exemplo, se hoje está sendo exibido o capítulo dez e já se tem finalizado até o capítulo vinte e cinco, a frente é de quinze capítulos. Em outras palavras, “frente de capítulos” é estoque de produtos finalizados. Por outro lado, “frente de gravação” se relaciona ao número de equipes de gravação

---

<sup>19</sup> O TAKT time é entendido como o ritmo de produção demandado pelo mercado, ou seja, o tempo disponível para a produção dividido pela demanda do mercado, no caso, o tempo de gravação total (com e sem exibição simultânea) dividido pela quantidade de capítulos da novela.

sendo utilizadas. Por exemplo, se há uma equipe de gravação para cenas de estúdio e outra equipe para cenas de externas simultaneamente, temos duas frentes de gravação.

Nesta etapa do jogo, espera-se que o diretor de produção já tenha ciência de que há um *trade-off* básico nessa escolha de programação da produção. Quanto maior for a frente de capítulos, menor será a possibilidade de se adequar aos desejos do público, uma vez que a produção irá receber os relatórios do grupo de discussão com muita defasagem temporal e talvez seja tarde demais para corrigir alguns erros e se recuperar de um baixo nível de audiência. A tendência é que, dessa forma, privilegie-se a eficiência, pois há menor margem para atrasos na exibição, o que é a grande fonte de penalidades do jogo – podendo acarretar até em *game over*. Uma menor frente de capítulos funciona no sentido oposto, adiciona maior risco em relação ao projeto, porém permite maior flexibilidade à novela produzida, garantindo a possibilidade de “ouvir” o público através da audiência e dos relatórios de grupo de discussão e mudar os rumos da trama e se recuperar no fator subjetivo da análise de audiência explicitado anteriormente. O desafio, neste caso, é reduzir o *lead time* dos capítulos e entender os limites entre o que gera valor para o sistema e o que apenas traz riscos desnecessários.

O diretor de produção deve discutir esses aspectos com a direção de cena e com os roteiristas (com a equipe toda, se possível) a fim de decidir por uma estratégia e preparar um cronograma de produção. O modelo de cronograma de produção a ser preenchido encontra-se nos apêndices. A direção de produção deve elaborar uma lista com os recursos necessários para a produção toda (câmera, tripé, refletores, etc...) enumerados. Esse último requisito é uma tentativa de simular a etapa de planejamento e de orçamentação do projeto, uma vez que utilizar posteriormente um recurso não listado nesta fase, tanto na lista de produção de cena, quanto na lista de recursos, acarreta em multa de eficiência de 0,25% por item.

Recapitulando, ao final do período de pré-produção devem ser entregues, ao menos: um capítulo escrito; para cada capítulo uma lista de produção de cena; cronograma de produção; e lista de recursos a serem utilizados. O Analista de Qualidade e Direção Geral devem aprovar os documentos entregues. Aprovados, a equipe está liberada para gravar. Atrasos na entrega dos documentos são multados segundo os valores já apresentados anteriormente.

#### 5.4.5 GRAVAÇÃO SEM EXIBIÇÃO SIMULTÂNEA (40 MINUTOS)

Esta etapa do jogo e a próxima são muito parecidas. Entra-se em um ciclo de produção no qual o roteirista escreve os capítulos, o diretor de cena faz a decupagem e pensa nas cenas, o elenco estuda o texto e se caracteriza, a produção de cena faz lista de produção de cena, a direção de produção planeja as novas gravações e acompanha as gravações – preenchimento do cronograma real e da tabela de eficiência, a diretoria de cena, o operador de câmera e elenco gravam, os vídeos gravados são enviados ao Diretor Geral e ao analista de qualidade e novamente repete-se o ciclo.

Vale observar que nesta etapa são gravados os primeiros capítulos e é comum que eles levem mais tempo de gravação, porque a equipe ainda está se entrosando e prioriza-se a qualidade. O *output* obrigatório desta etapa a ser entregue para o diretor geral e o analista de qualidade é a apresentação, pelo diretor de produção, de um cronograma revisado de produção.

#### 5.4.6 GRAVAÇÃO COM EXIBIÇÃO SIMULTÂNEA (ATÉ 120 MINUTOS)

Como dito anteriormente, a etapa de gravação sem exibição simultânea e com exibição simultânea tem dinâmicas muito parecidas no que se refere às atividades do jogo. A principal diferença é que nesta etapa há um maior *feedback*, pois temos as divulgações dos *ratings* de audiência e dos relatórios dos grupos de discussão, elaborados pelo diretor geral e pelo analista de qualidade. Em empresas de televisão, normalmente são realizadas pesquisas com uma amostra de público para se obter a percepção deles em relação a um determinado programa de televisão. Essa prática é chamada de grupo de discussão (também conhecida como grupos de foco ou *instant group*). Porém, no jogo simplificado, a “amostra” é composta apenas pelo aplicador e pelo analista de qualidade, simulando o público e passam a opinar sobre a obra segundo um modelo de relatório que está detalhado nos apêndices deste trabalho. Eles respondem a perguntas sobre o seu entendimento dos personagens e da trama, se os personagens e a trama agradam, se há discussões éticas ou morais que eles discordam e o que sugerem de mudanças. Assim, fornecem valiosas informações para os roteiristas e os diretores compreenderem o que é valor para o seu telespectador e praticarem mudanças na telenovela para alavancar o seu *rating*.

O ideal é que os índices de audiência, tanto a pontuação quanto o *share*, sejam liberados até cinco minutos após a exibição do vídeo. Quanto aos grupos de discussão,

são dois: o primeiro deve ser liberado até a exibição do terceiro episódio e, portanto, é referente aos dois primeiros episódios; o segundo deve ser liberado antes do sexto episódio, sendo referente aos capítulos anteriores.

Ainda há outras variáveis nesta fase. O merchandising é uma delas. Recomenda-se que após a exibição do segundo capítulo haja o aviso para a equipe de que uma suposta empresa ofereceu fazer o merchandising de um suposto produto e que eles podem receber uma adição de “X%” no seu índice de eficiência, mas que isso pode comprometer a qualidade/audiência se o *merchandising* for muito “agressivo”. Assim eles são questionados se aceitam ou não realiza-lo para um determinado capítulo (não pode ser antes ou depois). Como visto, não é necessário ficar preso a valores para o merchandising. Muito vai da sensibilidade do aplicador do jogo para as situações que vierem a acontecer durante a execução, mas é prudente que o valor adicionado pelo merchandising pela eficiência não passe de 15%.

Outra variável importante é a quantidade de capítulos da novela. Desde o começo os participantes sabem que o número de capítulos da novela é sete mais ou menos um, como acontece na vida real – novelas são esticadas ou encurtadas por diversos motivos. O jogo pode terminar em seis, em sete, ou em oito capítulos. Após a exibição do quarto ou do quinto capítulo o aplicador/diretor geral deve tomar a decisão de esticar, encurtar ou deixar em sete o número de capítulos. É outra variável que altera (e bastante) a dinâmica das atividades para os jogadores.

É importante ressaltar também que a todo o momento o aplicador pode e deve contribuir com informações que auxiliem o aprendizado do grupo. Uma situação que ocorreu durante o experimento realizado exemplifica um momento interessante. Os roteiristas queriam realizar o *merchandising* com a vilã da história sendo a garota propaganda. O aplicador do jogo sugeriu que isso não poderia ser uma boa ideia, exemplificando com um recente caso ocorrido na novela “Salve Jorge” (de 2012) da TV Globo, na qual uma vilã foi diretamente vinculada a uma marca de carros e, devido à repercussão negativa em torno do caso, a emissora decidiu que isso não deveria mais ocorrer (BARRETO, 2013).

A figura a seguir explica a dinâmica dessas duas etapas do jogo, a de gravação sem e com exibição simultânea.

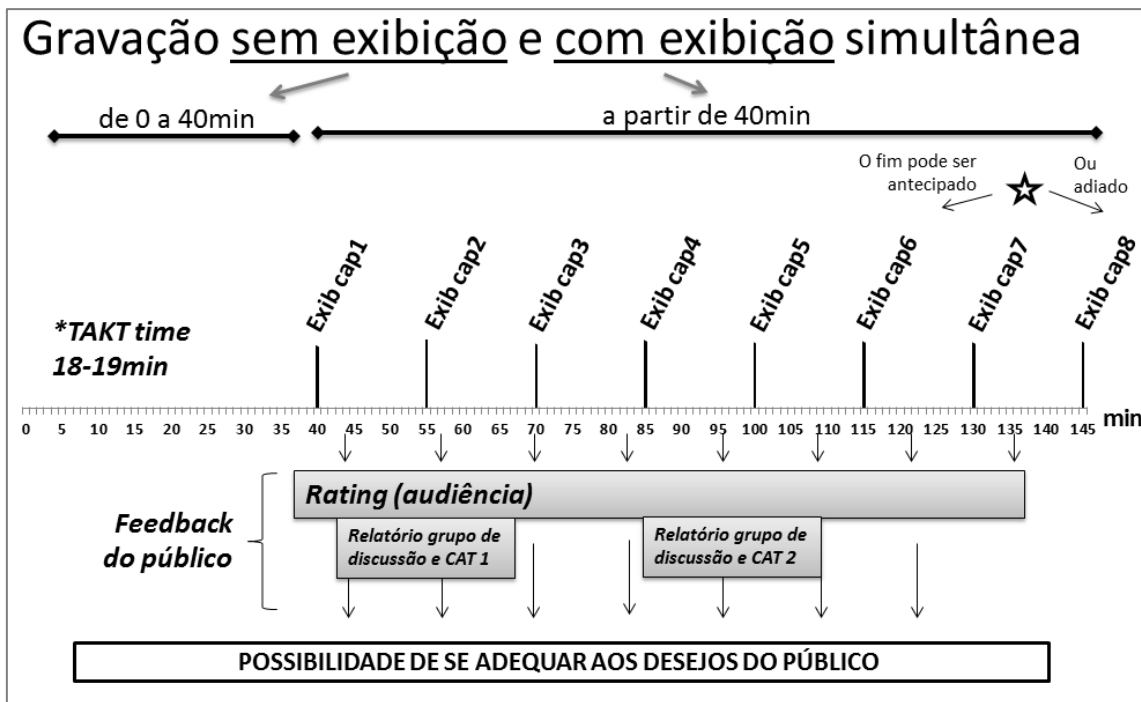


Figura 15: Esquema ilustrativo das etapas de gravação sem e com exibição simultânea do jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Existe também uma variável excepcional, prevista para casos em que o jogo está muito perto de um final prematuro, apelidado de “Plantão da Globo”. É uma situação rara, mas em algumas situações excepcionais de desastres, acidentes, ou casos parecidos, são necessárias inserções de um plantão jornalístico que pode atrasar ou até mesmo cancelar a exibição de algumas telenovelas. No dia vinte de junho de 2013, por exemplo, devido aos protestos que tomaram conta das ruas do país, a TV Globo não exibiu as novelas das faixas das seis e sete horas. Em casos de execuções de jogos onde se vê que os jogadores estão completamente “enrolados” e que o experimento caminha para um *game over*, é prudente que o aplicador chame o “Plantão da Globo” e forneça a chance do grupo conseguir, ao menos, terminar o jogo. É claro que, ao final, o aplicador deve reforçar que se tratou de um auxílio extra para os jogadores, que eles, na verdade, teriam perdido o jogo e deve explorar esse fato na discussão em grupo pós-jogo para tentar encontrar motivos que fizeram com que isso ocorresse.

É importante observar que não há pós-produção dos vídeos gravados. Eles são analisados sem nenhum tipo de edição pelos analistas de qualidade e diretor geral. O motivo de não haver tal etapa, explicado anteriormente, é por adicionar muita complexidade ao jogo. Outro ponto importante diz respeito à exibição dos vídeos. Como não há edição eles não são “exibidos” no melhor dos termos para todo o grupo. Somente o analista de qualidade e o aplicador param para ver os episódios em vídeo. A

ideia é a de que o jogo seja em tempo contínuo e não haja interrupções, porque assim é na vida real e também porque interrupções podem fazer com que os jogadores tenham mais tempo para criar, “burlando” o jogo.

#### 5.4.7 DESPRODUÇÃO

Na etapa de desprodução têm-se as seguintes atividades: (1) apuração final das metas e dos resultados por parte do aplicador e do diretor geral; (2) avaliações e discussões em grupo dos desafios, problemas e soluções encontradas ao longo do jogo; (3) desmontagens e arrumação do ambiente. Do ponto de vista da aprendizagem essa talvez seja a etapa mais importante do jogo e o aplicador deve agir como um facilitador do aprendizado para que o grupo discuta sobre o que deu errado e o que poderia ter sido feito para melhorar o desempenho.

#### 5.4.8 A POSTERIOR EDIÇÃO DOS VÍDEOS E O ENVIO AOS PARTICIPANTES

Como não há edição/pós-produção dos vídeos *in loco* durante o jogo, é muito interessante (mas opcional) que haja a posterior edição dos vídeos e o envio aos participantes. Assim eles teriam a completa percepção de como efetivamente ficou a obra final produzida, contribuindo para o aprendizado e também para que os jogadores fiquem com um produto final mais tangível do jogo – como uma forma de lembrança.

### 5.5 O Layout

O Layout exigido para essa modelagem mais simplificada de jogo não é tão complexo, mas há de se atentar para alguns pré-requisitos. O ideal é que existam três ambientes parcialmente isolados para ao mesmo tempo permitir interação rápida entre os participantes e permitir o isolamento de áudio quando for necessário. Esses três ambientes são: (1) ambiente dos roteiristas; (2) ambiente de estúdio para a gravação; e (3) ambiente do diretor geral e do analista de qualidade.

Os ambientes precisam de certo isolamento entre eles porque o ambiente de estúdio exige silêncio quando a gravação acontece e os roteiristas e o diretor geral e o analista de qualidade normalmente precisam se comunicar intensamente durante o jogo. Também não é desejável muita proximidade entre os roteiristas e o analista de qualidade e o diretor geral, uma vez que há conversas entre os dois últimos que os roteiristas não deveriam escutar.

Por outro lado, os ambientes precisam estar próximos de alguma forma para garantir que rápidas comunicações com todo o grupo aconteçam. É comum acontecer comunicados destinados a todos os participantes durante ou jogo e/ou pedidos para se aglutinarem em algum ambiente para algum aviso ou apresentação das atividades na nova fase. Por isso, não é muito bom que os ambientes fiquem totalmente isolados, até para estimular a troca e o compartilhamento de conhecimentos, que gera aprendizado – o objetivo do jogo.

A figura a seguir representa um esboço de um espaço qualificado para executar o jogo, onde temos dois espaços separados por uma porta ampla que pode ser fechada quando necessário para isolar o estúdio. O ambiente dos roteiristas e do diretor geral e analista de qualidade não precisa (nem deve) ser separado por portas/paredes, apenas um distanciamento físico já atende à proposta do jogo.

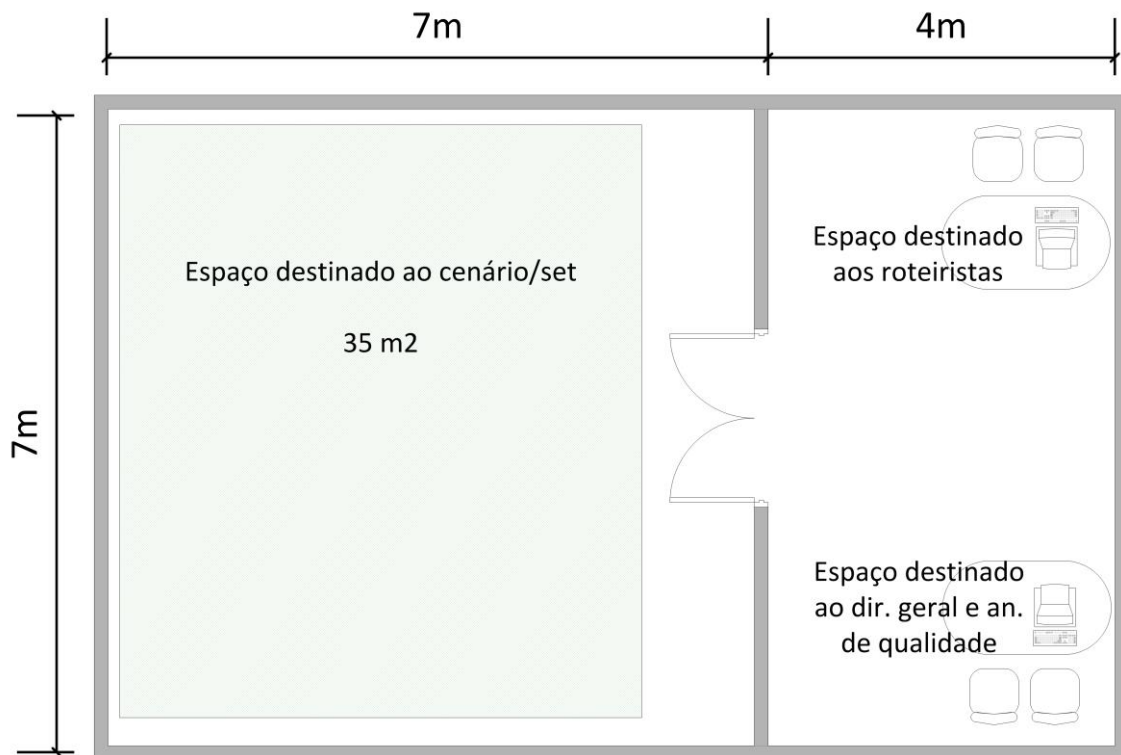


Figura 16: Esboço ilustrativo de um espaço adequado para receber o jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra consideração importante que diz respeito à instalação é a presença de trabalho criativo e artístico, portanto há de se considerar os impactos que o ambiente e o layout podem exercer neste quesito. Pode ser interessante tentar criar nos jogadores uma sensação de estarem em um ambiente propício para o desenvolvimento artístico e criativo.



## 5.6 Os Recursos Necessários

A seguir serão listados os principais recursos necessários para a execução do jogo:

- dois computadores: um para os roteiristas e um para a Direção Geral;
- televisão e/ou projetor;
- câmeras de filmagem;
- cabos de áudio e vídeo;
- *pendrives*;
- fones de ouvido;
- filtros de linha e benjamins (multiplicadores de tomadas);
- uma impressora;
- folhas para impressão;
- modelos de documentos impressos (como os cronogramas a serem preenchidos);
- roupas diferentes para figurino;
- refletores de iluminação;
- objetos de escritório comuns, como: fita adesiva, tesoura, papel, caneta, grampeador;
- cadeiras e mesas;
- comidas e bebidas (para alimentação da equipe).

## 6. RELATÓRIO DE SIMULAÇÃO REALIZADA SOB A MODELAGEM SIMPLIFICADA

No dia 30 de março de 2013, entre 14h00min e 19h00min horas foi realizado um experimento do jogo/simulação sob a modelagem simplificada exposta anteriormente. O jogo ocorreu no Instituto Artístico Brasileiro, IAB – Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, sob a supervisão, e participação como aplicador, do autor deste trabalho. Por ser um local destinado a cursos de interpretação e de arte de uma forma geral, pode se considerar que a escolha do ambiente contribuiu para o jogo.

Inicialmente, havia uma preocupação em encontrar um grupo multidisciplinar e criativo que pudesse realizar o experimento. Foram dois perfis buscados: um mais engenheiro/gestão e outro mais criativo/artista. No grupo<sup>20</sup> presente para o experimento, eram três estudantes de engenharia de produção (quatro contando com o aplicador), um empresário, uma administradora de empresa, dois atores profissionais e um jornalista/escritor. Estavam previstos três atores, mas um participante desmarcou no dia pela manhã o que fez com que a simulação contasse com uma atriz amadora, o que não veio a prejudicar o experimento – o contrário do que era esperado (com relação ao elenco).

Para o experimento, diversos recursos foram necessários, entre os quais: dois computadores (um para os roteirista e um para a Direção Geral), uma impressora, folhas para impressão, modelos de documentos impressos (como os cronogramas a serem preenchidos), câmeras de filmagem (utilizou-se essencialmente celulares com câmeras que filmassem em HD), roupas diferentes para figurino, refletores de iluminação, fita adesiva para afixar informações nas paredes, tesoura, papel, caneta, cadeiras, mesa, espelho, boneco, comidas e bebidas (para alimentação da equipe), *tablet*, entre outros.

O experimento se iniciou pouco depois das 14h00min horas, com uma breve apresentação coletiva de todos os presentes, pois muitos dos que estavam presentes não se conheciam. Após esta breve apresentação, as etapas do jogo foram apresentadas, assim como as funções disponíveis. Realizou-se, então, a alocação dos jogadores nas funções.

No papel de analista de qualidade, ficou um estudante de engenharia de produção. No papel de autores, um jornalista/escritor de livros e um empresário. No elenco havia

---

<sup>20</sup> Agradecimento muito especial aos participantes do experimento: Andréa Neder, Andréia Sodré, Fabrício Vaz, Guilherme Belloni, Laíze Câmara, Leonardo Torres, Sokram Sommar e Wagner Kamacho.

dois atores profissionais e uma administradora de empresas. A produção de cena ficou com uma estudante de engenharia de produção. Na direção de cena, uma das atrizes acumulou esta função (ficando com dupla função). Não houve *cameraman* fixo, quase todos ajudaram nesta função. O diretor de produção foi um estudante de engenharia de produção. Vale ressaltar que houve um quórum um pouco abaixo do esperado, fazendo com que houvesse tal acúmulo de funções. O fato prejudicou, mas não inviabilizou o jogo. O Organograma com os nomes dos jogadores foi afixado na parede para que todos pudessem ver.

As regras do jogo foram expostas, o método de avaliação e as metas também, tudo conforme o modelo já apresentado. Entrando na fase de Planejamento Estratégico / Direcionamento Criativo, para este experimento, as metas estavam ludicamente relacionadas a uma suposta novela das oito de uma grande emissora brasileira, e foram: (1) audiência de 38 pontos em média; (2) *share* de audiência de 60%; (3) objetivo de eficiência de 100%. A meta acumulada era, portanto, 60% multiplicado por 100%, ou seja: 60%. O objetivo do grupo era atingir uma meta acumulada (*share* x eficiência) maior ou igual que 60%, do contrário eles perderiam o jogo. O *Share* é representado através da divisão da audiência em pontos obtida pelo valor de “Total Ligados” que, nesse jogo, foi obtida através de valores aleatórios entre 60 e 70 pontos. Foi solicitada à equipe de criação que preparasse uma obra audiovisual que estrearia em 105 minutos (30min de criação, 35min de pré-produção e 40min de gravação sem exibição) para ocupar a faixa de horário nobre de uma emissora de televisão brasileira. O grupo foi informado que estavam previstos sete capítulos e que a novela criada poderia ser encurtada ou aumentada em um capítulo. As restrições e indicações impostas pelo aplicador do jogo para a equipe foram: (1) “O tempo deve ser atual - histórias de época não deram certo para o horário”; (2) “Há uma tendência de aprovação do público por um conteúdo musical na trama. Sugere-se uma trama em que haja algum momento de canto”; (3) “Personagens da classe C são bem vistos”; (4) “Como o Ministério da Justiça está em cima, queremos que todas as cenas sejam de classificação livre (L)”. A informação foi passada verbalmente e via apresentação em slides e os jogadores ainda receberam um resumo impresso com os pontos mais importantes. Além disso, a consulta ao aplicador para tirar dúvidas era totalmente permitida durante o jogo.

## 6.1 Etapa de Criação

De posse dessas informações, o jogo passou para a fase de criação. O grupo foi informado de que possuía meia hora para entregar uma sinopse. Foi entregue um modelo de sinopse impresso, que precisava ser preenchido com as seguintes informações: (1) Título da Obra; (2) Onde Acontece; (3) Quando se passa; (4) Personagens e suas características; (5) Enredo. O jogadores estavam cientes de que a sinopse deveria ser uma constante, ou seja, não deveria mudar ao longo da história e que desenvolve um detalhamento maior do enredo, do perfil das personagens e dos ambientes onde se passa a trama. Também foi entregue ao grupo uma cópia impressa dos critérios de avaliação da sinopse conforme a figura a seguir.

# Avaliação da Sinopse

Uma resposta "não" faz com que a equipe não avance para a próxima etapa e perca esse tempo de retrabalho. Podendo sofrer as multas de eficiência.

|   | Sim | Parcialmente | Não |
|---|-----|--------------|-----|
| Atende às restrições/indicações impostas pela DG no início do jogo?                         |     |              |     |
| - O tema é atual?   |     |              |     |
| - Haverá conteúdo musical?  |     |              |     |
| - Há personagens da classe C?   |     |              |     |
| - É de classificação livre?   |     |              |     |
| O tamanho do elenco é adequado para a quantidade de atores?                                 |     |              |     |
| O tema da novela é comercial?   |     |              |     |
| A complexidade de produção exigida está de acordo com os recursos existentes para produção? |     |              |     |

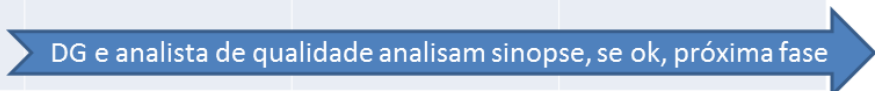


Figura 17: Lista de pré-requisitos utilizada no jogo para avaliar a sinopse elaborada pelos jogadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

E, então, os dois roteiristas, o elenco e a direção de cena foram convidados a participar da etapa de criação, enquanto os outros integrantes auxiliaram o aplicador a organizar os papéis e os equipamentos. Durante essa fase, um imprevisto ocorreu. O *tablet* trazido teria a função de ficar como o cronometro geral do jogo, ficando exposto para todos, com a utilização de um aplicativo específico. Porém, o aparelho não quis

ligar e o experimento teve que ser rodado com base na hora corrente. E o relógio começou a marcar os trinta minutos a partir de então, às 14h e 48min. O *tablet* funcionaria como a “minutagem-guia” a ser utilizada durante todo o jogo. A não utilização do *gadget* trouxe menor precisão às contagens e uma maior dificuldade, uma vez que estávamos contando os minutos na hora real e repassando para a hora do jogo. Tais empecilhos não inviabilizam o jogo, mas sugere-se que um sistema parecido de contagem visual (eletrônica, ou não) seja utilizado para os próximos jogos para facilitar o trabalho de todos.

A etapa de criação teve início às 14h48min. Logo, o prazo de entrega era 15h18min. O grupo entregou a sinopse com um minuto de atraso. A sinopse entregue, elaborada pelos participantes<sup>21</sup>, foi a seguinte:

- Título da Obra: “Pelo Averso”;
- Onde acontece: “Rio de Janeiro”;
- Quando se passa: “Atualmente”;
- Características dos Personagens:
  - Personagem 1: “Júlia – menina de 15 anos, com idade mental reduzida. Mora com a avó (é herdeira)”;
  - Personagem 2: “Jurandir – 30 anos, trabalha no exterior desde os 15. Volta ao Brasil com a morte da avó”;
  - Personagem 3: “Cássia – enfermeira da avó de Júlia”.
- Enredo: “‘Pelo Averso’ retrata a história de um irmão que retorna ao país de origem para resgatar uma herança deixada por sua avó que acaba de morrer. Júlia, sua irmã, de 15 anos que morava com a avó e a enfermeira agora está sozinha. Jurandir não conhece Júlia, quando ele saiu para estudar e trabalhar, Júlia acabava de nascer. A enfermeira é quem está cuidando de tudo”.

O Diretor Geral e o Analista de Qualidade analisaram a sinopse. O tema era atual, havia personagem de classe C, era de classificação livre, o tamanho do elenco era adequado, o tema da novela era parcialmente comercial e a sua complexidade exigida estava parcialmente de acordo com os recursos disponíveis para a produção. Entretanto, não havia qualquer menção ao teor musical na sinopse e isso era uma diretriz da direção geral. Portanto, a sinopse foi rejeitada e o grupo perdeu mais um minuto para refazê-la e

---

<sup>21</sup> A sinopse foi uma criação conjunta entre diversos participantes. Os capítulos escritos de “Pelo Averso” são de autoria de Leonardo Torres e Wagner Kamacho, elaborados durante a execução da simulação.

adicionar essa “observação musical”: “Júlia – menina de 15 anos, com idade mental reduzida. Mora com a avó (é herdeira) e adora cantar”. Então, a sinopse foi aprovada e o grupo terminava a criação com uma penalização de 0,5% de eficiência e com dois minutos de atraso para a próxima etapa de desconto. Os 35 minutos de pré-produção passaram a ser 33 minutos. Uma tabela foi afixada à parede onde eram contabilizadas as perdas e os ganhos de eficiência do grupo, todos poderiam ver como estavam. Acima desta tabela, havia outra que posteriormente contabilizaria os números de audiência, também disponíveis para todos os jogadores.

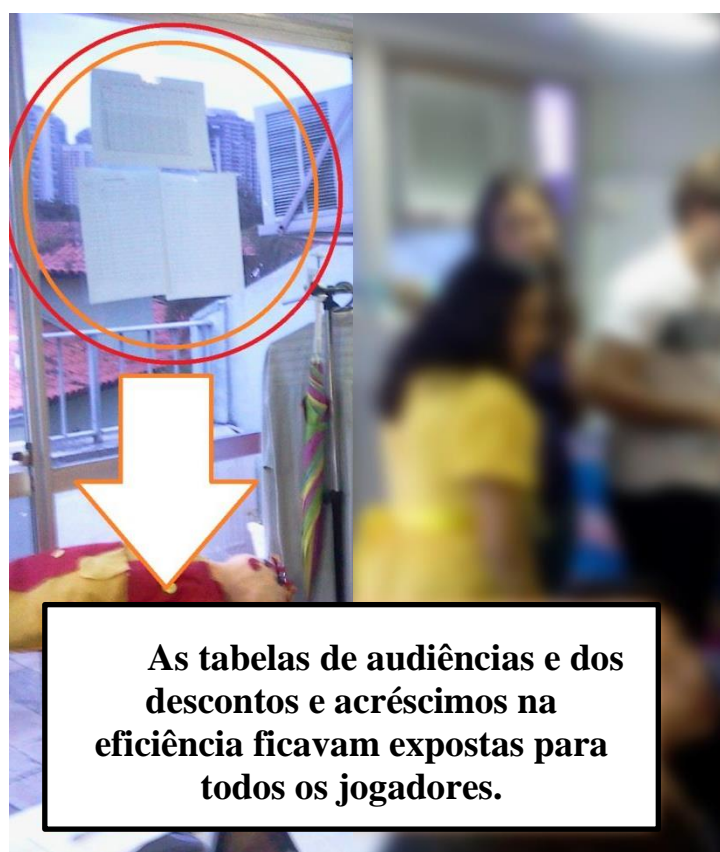


Figura 18: Fotografia tirada no momento do jogo, destacando a exposição, para todos os jogadores, dos principais indicadores do jogo.

Fonte: Arquivo do autor.

Sobre o processo criativo da sinopse, uma percepção dos participantes contribuiu para o seu desenvolvimento. O fato de que a diretora de cena considerou que os atores eram relativamente “parecidos” fisicamente. Pois, ao longo da novela, a enfermeira iria se passar pela irmã de Jurandir, desconhecida por ele, para tentar “abocanhar” uma parte da herança.

## 6.2 Etapa de Pré-produção

Então, uma pequena pausa para explicar o que cada um deveria fazer na fase de pré-produção. Em síntese, os autores deveriam escrever ao menos um capítulo. A produção de cena deveria ir preparando o(s) set(s) para filmagem. Além de preparar a lista de produção de cena para cada capítulo que fosse produzido. O elenco deveria ir se preparando e se caracterizando. O diretor de produção deveria desenvolver uma estratégia de produção em conjunto com a direção de cena para elaborar o seu cronograma, além de entregar uma lista com os recursos necessários para a produção. A etapa de pré-produção começou às 15h34min e terminou após 33 minutos, dentro do prazo com tudo entregue dentro das especificações. A produtora de cena questionou se poderia listar os objetos de cena no próprio capítulo, o que pareceu ser uma boa ideia para agilizar a preparação da lista. Nos apêndices deste capítulo é possível conferir o *script* do primeiro capítulo com os objetos listado pela produtora de cena. Também é possível conferir a lista de recursos elaborada pelo diretor de produção.

Posteriormente, quando questionado sobre qual teria sido sua estratégia de produção para os capítulos, o diretor de produção afirmou que ele sabia que os relatórios do grupo de discussão e os índices de audiência eram importantes *feedbacks* para a produção. Então ele fez uma programação pela data mais tarde e se preocupou em ter dois episódios gravados antes de a exibição começar e pelo menos três escritos. Uma decisão aparentemente coerente com a proposta do jogo. A seguir, uma representação gráfica do cronograma elaborado pelo diretor de produção para o jogo.

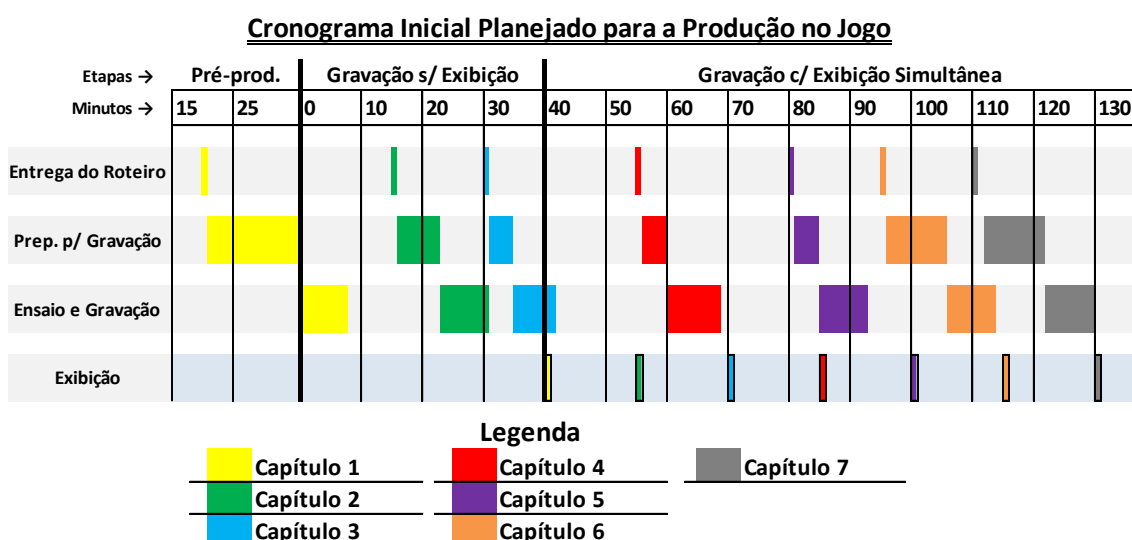


Figura 19: Cronograma inicial planejado para a produção no jogo.

Fonte: Cronograma foi realizado durante a execução do jogo-teste pelo grupo que participou do experimento.

### 6.3 Um Breve Resumo de “Pelo Averso”

É interessante, neste momento, que o leitor conheça um pouco da história e como ela se desenrolou ao longo dos capítulos da novela. Tal conhecimento irá facilitar no entendimento dessa fase final do relatório. Lembrando que os capítulos foram sendo entregues ao longo do jogo, mas não seria muito amigável quebrar o entendimento da novela e dificultaria a leitura. Portanto, segue um resumo de toda a telenovela produzida pelos jogadores<sup>22</sup>.

No capítulo 1, a avó de Júlia e Jurandir falece. Jurandir, que há muito tempo mora nos EUA e não conhece sua irmã (Júlia), telefona para o Brasil para comunicar sua volta. No Brasil, percebe-se que Júlia apresenta deficiências mentais e que precisa de cuidados de enfermeira, a Cássia. O capítulo se encerra com a enfermeira de Júlia se maquiando em frente ao espelho. A mensagem que se tentou passar é que a enfermeira estava querendo ficar parecida com Júlia e replicando sua pinta, mas isso só é compreendido no segundo capítulo.

No capítulo 2, Jurandir chega dos EUA e é recepcionado por Cássia, se passando por Júlia. Mas a situação ainda fica muito em aberto do ponto de vista do telespectador: “Quem é irmão de quem?”.

Somente no capítulo 3 a história começa a ficar bem clara. Cássia aprisiona Júlia no banheiro, que passa a ser seu cativo. Em uma conversa com Jurandir, Cássia fala da herança e Jurandir passa a desconfiar do comportamento da irmã. Jurandir vai descansar da viagem.

No capítulo 4, Cássia, em conversa por telefone com a sua mãe, deixa bem claras as suas intenções: “ganhar uma bolada”, para finalmente “fazerem a viagem dos sonhos”. Vemos que Júlia continua triste, chorando, no banheiro.

No capítulo 5, Jurandir acorda de seu descanso e ouve Júlia chorando. Descobre seu cativo. O capítulo termina com Júlia e Cássia sendo colocadas frente a frente por Jurandir. É a grande virada da trama. E termina com Júlia cantando a música “*She’s not me*”, da Madonna. A tradução dos trechos da música cantados tem muita coerência com a história: “ela não sou eu / ela não tem o meu nome / ela nunca terá o que eu tenho”. A

---

<sup>22</sup> A sinopse foi uma criação conjunta entre diversos participantes. Os capítulos escritos de “Pelo Averso” são de autoria de Leonardo Torres e Wagner Kamacho, elaborados durante a execução da simulação.



título de curiosidade, foi a segunda maior audiência da telenovela, só perdendo para o capítulo final.

O capítulo 6 continua a cena do capítulo anterior com uma discussão entre as duas, Júlia e Cássia. Até que Jurandir resolve por fim a discussão e ligar para a polícia para tirar a situação a limpo. Clima de suspense ao final do capítulo.

O capítulo final (o sétimo) começa com o policial chegando dando voz de prisão para Cássia. Descobre-se que Cássia é uma antiga procurada da Polícia Federal por golpes já praticados. Ela tenta fugir, mas é presa. O final feliz é composto por uma cena final dos dois irmãos juntos brincando.

#### **6.4 Etapa de Gravação sem exibição simultânea**

Após a etapa de pré-produção, a equipe iniciou a fase de gravação sem exibição simultânea às 16h11min, aproximadamente. Os problemas começaram a aparecer. A equipe não conseguia gravar no tempo de oito minutos dedicado para a gravação. Para o capítulo 1, foram necessários 10 minutos de estúdio, gerando 2% de multas na eficiência. Além disso, um curioso fato ocorreu. No final da gravação da primeira cena (rodada na varanda do IAB – local externo) do primeiro capítulo começou a chover. Sorte ou não, se a equipe tivesse que filmar mais uma vez ou gravasse um pouco depois, teria que alterá-la, o que atrasaria o capítulo. Este é um dos motivos pelos quais muitos estúdios restringem o número de externas por capítulos. As gravações externas são consideradas como um gargalo porque possuem diversos “imprevistos”, como a chuva, além de possuir um alto tempo de preparação (*set up*).



Figura 20: Fotografia tirada durante a gravação do segundo capítulo da trama, realizada durante o jogo.

Fonte: Arquivo do autor.

O capítulo 2 foi pior ainda, levou 12 minutos de tempo de estúdio, gerando 4% de multa. Isso porque esse capítulo veio com três cenas e a direção de cena decidiu encurtar uma, ou, possivelmente, as multas teriam sido piores ainda. O problema é que esse encurtamento de cena gerou um erro de continuidade no capítulo. Porque a personagem Júlia não deveria estar presente quando o Jurandir chegasse pois estaria brincando de pique-esconde. Essa parte foi cortada. Então não haveria motivo para Júlia não ver seu irmão chegando e seria mais difícil para Cássia se passar por ela. O capítulo 2 teve uma das piores médias de qualidade. A segunda cena dois gravada com um espelho no cenário e esse espelho refletiu um dos *cameraman* filmando a cena. A primeira cena também apresentou erro parecido, só que dessa vez era um reflexo de uma porta de vidro no qual apareciam vários integrantes do *backstage*. Diversos pequenos erros foram percebidos. O interessante foi que a partir de então, houve um *feedback* da direção de cena para diminuir as falas e o número de cenas por capítulo. O gráfico a seguir que demonstra como o tamanho das falas (medido em palavras) diminuiu ao longo da escrita dos capítulos, assim como o tamanho total do capítulo. Vale ressaltar que essa diminuição foi mais sentida a partir do quarto capítulo porque o terceiro já havia sido finalizado quando surgiu esse *feedback*.

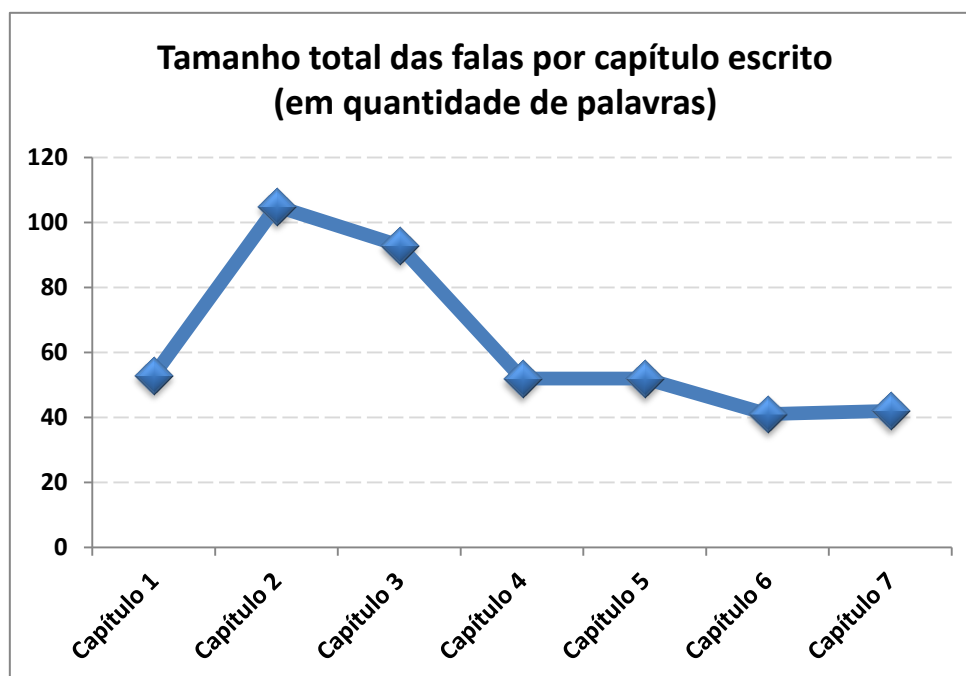


Figura 21: Tamanho total (em quantidade de palavras) das falas dos personagens por capítulo escrito.

Fonte: Elaborado pelo autor.

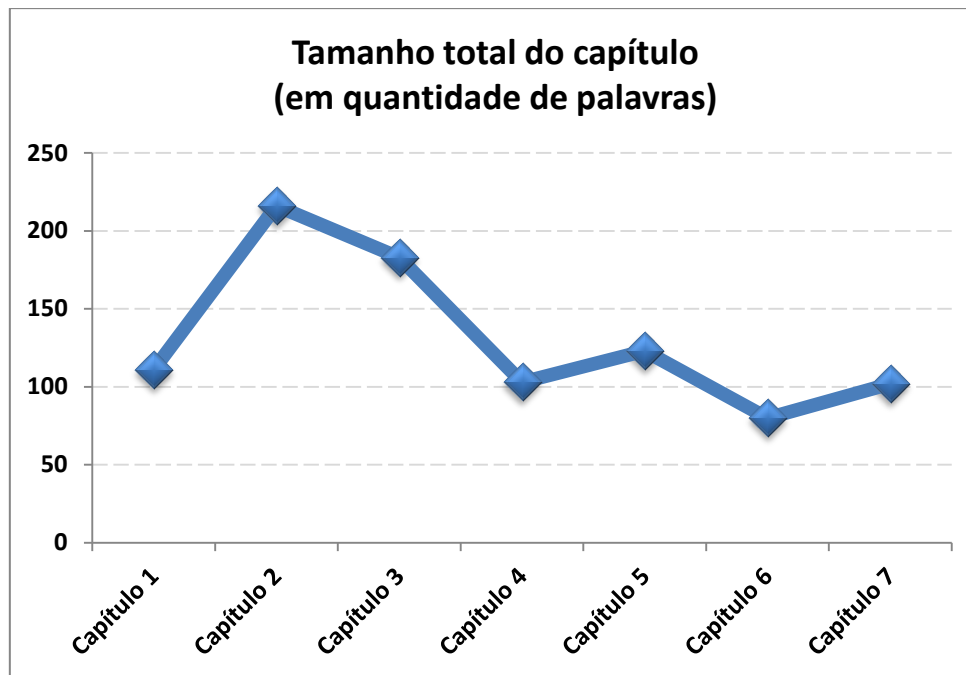


Figura 22: Tamanho total (em quantidade de palavras) dos capítulos escritos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O capítulo dois também contou com outro imprevisto: uma das câmeras parou de funcionar. *A priori*, o grupo estava utilizando uma câmera semi-profissional com uma boa qualidade de imagem em *Full HD* (alta definição) e dois celulares modernos que também filmavam nessa definição. Com a falha, uma outra câmera com qualidade SD (definição padrão) foi colocada, o que prejudicou um pouco a qualidade das imagens captadas posteriormente.

A gravação do terceiro capítulo ocorreu enquanto o grupo passava para a fase de gravação com exibição simultânea. Por muito pouco um grave erro de continuidade não aconteceu. Como a situação do pique esconde não se concretizou, a Julia havia sumido da história sem motivo. Em cima da hora, a diretora de cena pediu para inverter a ordem das cenas do capítulo 3 na exibição para que na primeira cena a Júlia aparecesse trancada no banheiro. Seria um erro gravíssimo que reduziria a audiência do capítulo de 27 para 24 pontos. O capítulo 3 levou nove minutos para ser filmado e obteve uma penalização de 1%.

### 6.5 Etapa de Gravação com exibição simultânea

Nesta etapa o aplicador do jogo passou a entrar em uma rotina com pouco tempo para prestar atenção ao que ocorria em sua volta. Porque ele deveria ajudar o analista de qualidade a analisar os capítulos para dar o *rating* (audiência) e o relatório do grupo de

discussão. De fato, todos os envolvidos concordaram que chegou um momento no jogo em que eles estavam em um ritmo muito forte de produção que eles não conseguiam mais interagir muito bem com as outras funções. Por exemplo, a diretora de cena disse que até o terceiro capítulo ela conseguia ler o roteiro e participar minimamente de sua criação. Mas com o ritmo intenso de gravação depois ela apenas pegava o capítulo pronto e fazia. A partir do quarto capítulo ela apenas sabia o que tinha sido escrito na hora de gravar. O diretor de produção nem lia os capítulos, ficava apenas focado em cumprir o cronograma. O aplicador chegou até a cogitar diminuir o número de capítulos para seis com medo de não conseguir concluir o jogo, o que acabou não acontecendo – a novela terminou em sete capítulos.

No que tange as análises de qualidade e ao relatório do grupo de discussão, o diretor geral e o analista de qualidade fizeram suas considerações no relatório do grupo de discussão, as principais críticas apontadas pelos dois eram: (1) a Júlia era “muito boba”, estava muito exagerada; (2) a vilã estava muito fraca, o público deveria odiar mais a vilã; (3) a trama não estava um musical, mas canções esporádicas soltas ao longo dos roteiros. Essas foram as primeiras análises com base nos dois primeiros capítulos exibidos. Os relatórios completos encontram-se nos apêndices deste projeto.

Enquanto isso, uma das variáveis adicionadas ao jogo, o merchandising, foi convocado. O aplicador descobriu que o grupo acabava de finalizar o quarto capítulo escrito e decidiu invocar o merchandising exatamente para o capítulo quatro para “testar” o sistema produtivo. Entretanto, os roteiristas se saíram muito bem, rapidamente criaram uma cena. A princípio eles fariam uma continuação de uma cena em que a vilã iria comer o biscoito a ser anunciado. O aplicador, entretanto, sugeriu que utilizar uma vilã como “garota-propaganda” não seria algo muito prudente do ponto de vista do anunciante e eles, então, colocaram a mocinha (Júlia) para realizar o *merchan*. Se eles fizessem um merchandising da Nestlé, de um produto chamado Nesfit, no capítulo quatro, eles ganhariam 10% no índice de eficiência. Eles aceitaram o merchandising. Entretanto, o vídeo gravado em nenhum momento fala o nome do produto e sequer mostra a marca, como é possível visualizar na imagem a seguir.



Figura 23: Imagens retiradas da gravação do quarto capítulo da novela elaborada pelos jogadores, apresentando a tentativa frustrada de *merchandising* na cena - uma vez que o produto não é exibido com clareza.

Fonte: Imagens retiradas da gravação do quarto capítulo da novela elaborada pelos jogadores.

A atriz que interpretou Júlia esconde a marca com a mão e não exhibe o produto. Não é possível saber nem o produto que ela está consumindo. Assim sendo, o grupo não recebeu os 10% pelo *merchandising*. A atriz e a diretora culpam a pressa pelo equívoco. Pois já estavam estourando o tempo de produção e precisavam entregar o capítulo final.

O ritmo do período de gravação com exibição foi muito acelerado para todos. Era literalmente uma rotina de escrever, preparação de cena e atores, gravar, enviar para o diretor geral e analista de qualidade, analisar, gerar a audiência e exibir os relatórios. Vale ressaltar que a audiência ficava exposta para todos os membros do grupo poderem visualizar. De uma forma geral o grupo continuou pecando em eficiência, em apenas um

capítulo foi possível fazer com menos de 8 minutos. Isso influenciou bastante a execução das gravações, muitas vezes cenas que não haviam ficado tão boas não eram refeitas para entregar o capítulo em tempo e para não perder mais pontos de eficiência. O sétimo e último capítulo foi entregue no limite do prazo, em uma correria. Toda a frente de capítulos e a antecedência da gravação havia sido perdida. Se houvesse um oitavo capítulo, provavelmente haveria problemas.

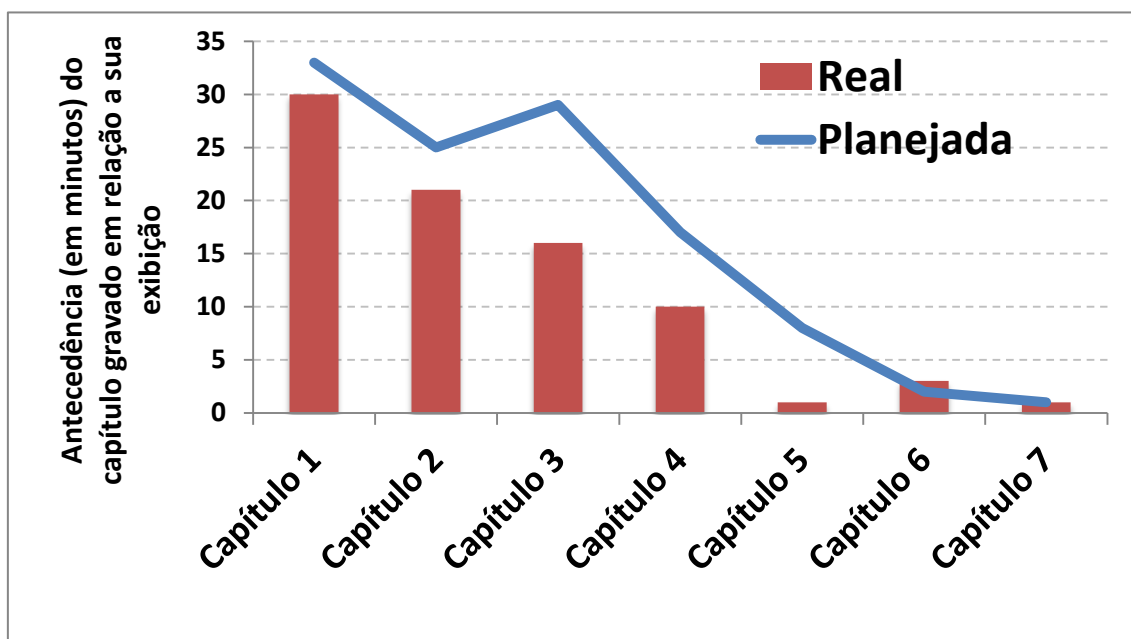


Figura 24: Antecedência (em minutos) do capítulo gravado em relação a sua exibição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As críticas do primeiro relatório do grupo de discussão foram aceitas com maestria pelos roteiristas. A vilã a partir do capítulo três se tornou mais malvada. Entretanto, isso foi até mesmo um golpe de sorte, pois o capítulo já havia sido gravado quando o primeiro relatório foi lançado. Ainda, a Júlia se tornou menos “boba” e as cenas se tornaram mais parecidas com musicais. A reclamação era a de que as músicas não refletiam o sentimento dos personagens. Eram encaixadas apenas para constar. A grande virada veio no capítulo 5, quando Jurandir descobre que a Cássia está se passando por Júlia, que canta a música “*She’s not me*” (Ela não sou eu), da Madonna. O refrão da música se encaixava perfeitamente no contexto da cena e expressava o sentimento da personagem: “Ela não sou eu, ela não tem o meu nome”. O Capítulo 5 recebeu a nota máxima no fator subjetividade e foi a segunda maior audiência da novela.

Como os roteiristas lidaram muito bem com todos os pontos apontados pelo primeiro relatório do grupo de discussão, o segundo relatório teve pouco a acrescentar, a

não ser uma forte sugestão de vingança de Jurandir em relação à Cássia. No final, com ela presa, isso foi evidenciado.

Percebeu-se que o analista de qualidade e o diretor geral (o aplicador) foram uma restrição para o sistema do jogo. Eles estavam sobrecarregados e não conseguiam fazer as análises nos quinze minutos disponíveis entre os capítulos, fazer a impressão dos documentos, dos roteiros, fazer todas as checagens de tempo, entre outros. Portanto o jogo foi interrompido por cerca de quatro minutos, logo antes da gravação do sétimo capítulo, porque o capítulo sete não havia sido impresso (a impressora ficava com o aplicador e o analista de qualidade). Desta forma os jogadores não foram prejudicados pelo problema ocorrido. Muito pelo contrário, de certa forma ganharam tempo para se prepararem para o último episódio. Além dessa interrupção, o jogo também foi interrompido uma vez para uma pausa para alimentação e, também para “dar uma respirada”, principalmente porque algumas funções não conseguiam parar para comer porque estavam sempre em atividade. Mas essa pausa para alimentação estava planejada. O cronograma “Real-x-Planejado” do jogo encontra-se a seguir.

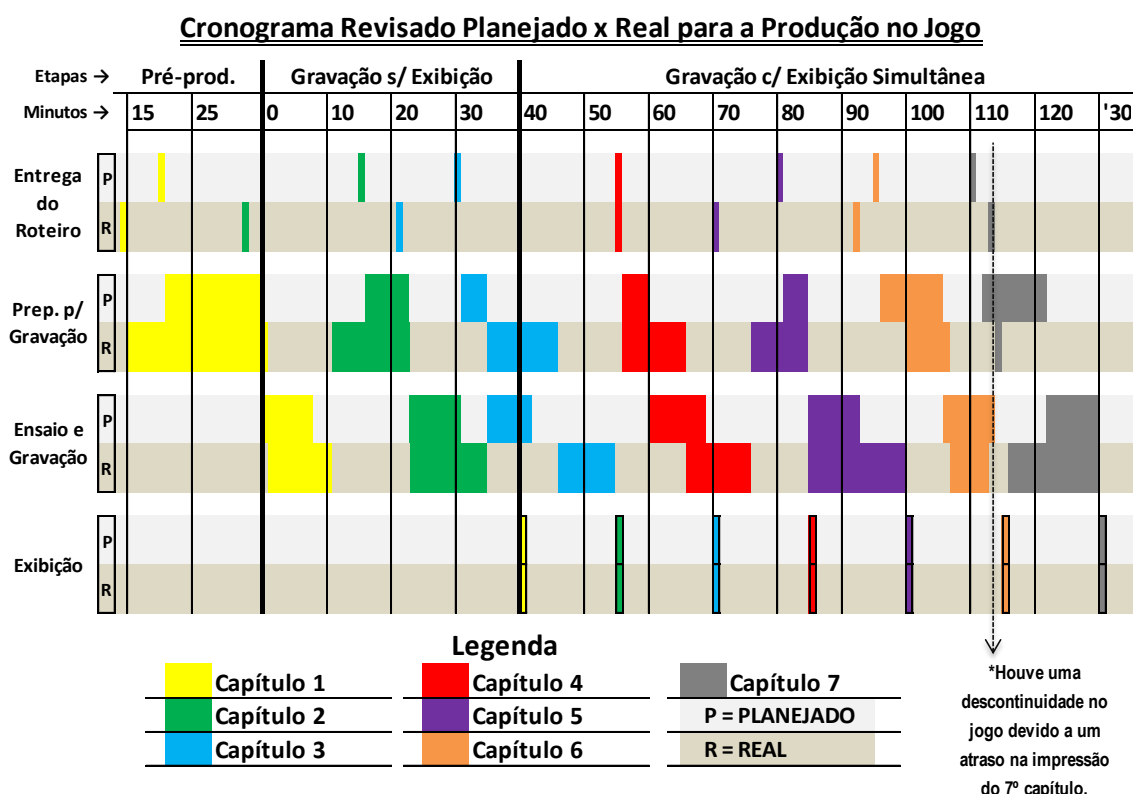


Figura 25: Cronograma revisado da produção realizada no jogo, com informações de planejado confrontando com o realizado.

Fonte: Cronograma foi realizado durante a execução do jogo-teste pelo grupo que participou do experimento.

## 6.6 Desprodução

Nesta fase apresentou-se o painel de resultados final do jogo, houve uma discussão sobre o jogo com todos os participantes, além da arrumação final do ambiente.

### 6.6.1 A APRESENTAÇÃO DO PAINEL DE RESULTADOS

Na fase de desprodução foi apresentado o painel de resultados, que confirmou os resultados todos os jogadores já sabiam, ou seja, que a meta final agregada não havia sido atingida. Abaixo seguem os números e gráficos apresentados.

| Média      | Meta   | Varição    | %      |
|------------|--------|------------|--------|
| Audiência  |        |            |        |
| 34 pts     | 38 pts | -4 pts     | -10%   |
| Share      |        |            |        |
| 54%        | 60%    | -6 p.p.    | -10%   |
| Eficiência |        |            |        |
| 77,5%      | 100%   | -22,5 p.p. | -22,5% |

Figura 26: Audiência, *share* de audiência e eficiência obtida no jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## RESULTADO FINAL DO JOGO

|                                 |          |   |          |            |                           |
|---------------------------------|----------|---|----------|------------|---------------------------|
| <b>54%</b><br>Média de<br>Share | <b>x</b> | <b>77,5%</b><br>Eficiência<br>Acumulada | <b>=</b> | <b>42%</b> | <b>Meta</b><br><b>60%</b> |
|                                 |          |   |          |            | <b>Perdemos o jogo</b>    |

Figura 27: Resultado final do jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.



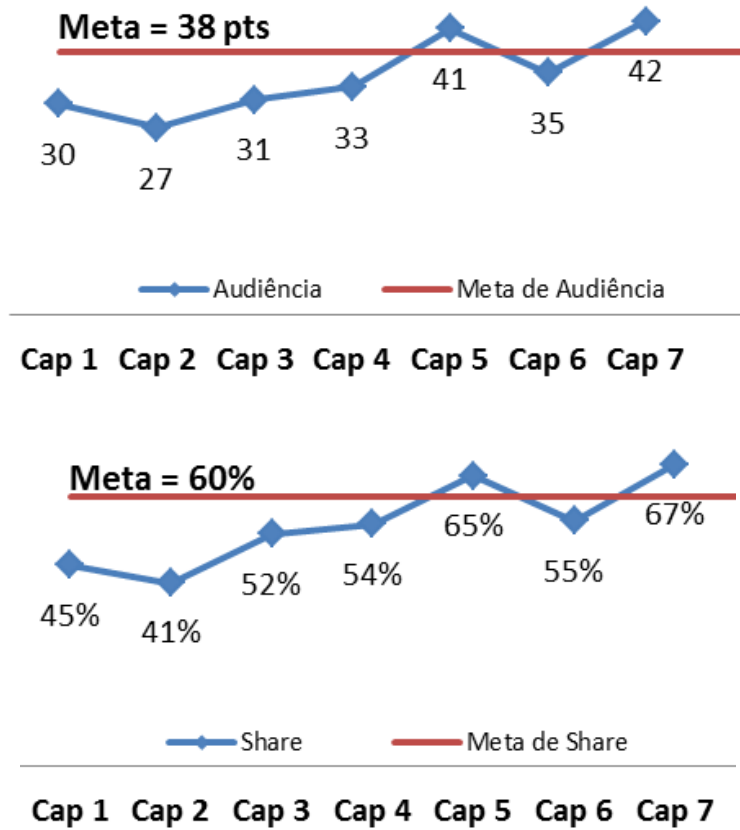


Figura 28: Gráficos de audiência e de *share* de audiência obtidos no jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

|                    | Fator Qualidade/Avaliação | Fator Hábito | Fator Subjetivo | Nota Final | Audiência | TL | Share | Concorrentes |
|--------------------|---------------------------|--------------|-----------------|------------|-----------|----|-------|--------------|
| <b>Cap 1</b>       | 86%                       | 100%         | 33%             | 56%        | 30 pts    | 68 | 45%   | 38           |
| <b>Cap 2</b>       | 71%                       | 56%          | 50%             | 50%        | 27 pts    | 66 | 41%   | 39           |
| <b>Cap 3</b>       | 79%                       | 53%          | 67%             | 57%        | 31 pts    | 60 | 52%   | 29           |
| <b>Cap 4</b>       | 86%                       | 54%          | 70%             | 61%        | 33 pts    | 61 | 54%   | 28           |
| <b>Cap 5</b>       | 100%                      | 59%          | 100%            | 77%        | 41 pts    | 64 | 65%   | 23           |
| <b>Cap 6</b>       | 93%                       | 69%          | 67%             | 65%        | 35 pts    | 64 | 55%   | 29           |
| <b>Cap 7</b>       | 100%                      | 71%          | 100%            | 78%        | 42 pts    | 63 | 67%   | 21           |
| <b>Média Final</b> |                           |              |                 |            | 34 pts    |    | 54%   | Share        |

Figura 29: Avaliações e cálculo da audiência para cada capítulo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## Resumo do Acumulado de Eficiência

|                          |              |                      |
|--------------------------|--------------|----------------------|
| <b>Início:</b>           | <b>100%</b>  |                      |
| <b>Tempos de Estúdio</b> |              |                      |
| Capítulo 1               | -2%          | 2 minutos adicionais |
| Capítulo 2               | -4%          | 4 minutos adicionais |
| Capítulo 3               | -1%          | 1 minuto adicional   |
| Capítulo 4               | -2%          | 2 minutos adicionais |
| Capítulo 5               | -7%          | 7 minutos adicionais |
| Capítulo 6               |              | OK                   |
| Capítulo 7               | -6%          | 6 minutos adicionais |
| <i>Subtotal</i>          | <i>78,0%</i> |                      |

### Multas por Atrasos de Exibições

Sem descontos

*Subtotal* 78,0%

### Cumprimento dos Prazos de Entrega de Documentos

|                         |        |           |
|-------------------------|--------|-----------|
| Sinopse                 | -0,50% | 2 minutos |
| Capítulo(s) Inicial(is) |        | OK        |
| Tabela de Requisitos    |        | OK        |
| Cronograma Inicial      |        | OK        |
| Lista de Prod. de Cena  |        | OK        |
| Cronograma Revisado     |        | OK        |

*Subtotal* 77,5%

### Itens utilizados que não constavam nas listas de prod. de cena e de recursos

Sem descontos \*

*Subtotal* 77,5%

**Total Final** 77,5%

\* O analista de qualidade e o diretor geral estavam sobrecarregados e não conseguiram fazer tais checagens, então nada foi descontado.

### Resumo do Merchandising

Os jogadores aceitaram fazer merchandising, porém falharam ao não mostrar claramente a marca e o produto durante o jogo, portanto não tiveram acréscimo por realização de merchandising.

Figura 30: Relatório dos descontos e acréscimos na eficiência durante o jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.6.2 O DEBATE PÓS-JOGO

O grupo e o aplicador passaram então a conversar sobre o que poderia ter sido melhorado, o que poderia ter sido feito, o que deu errado, se o jogo era divertido, entre outros pontos. A seguir uma síntese do que foi principalmente discutido.

O grupo perdeu muitos pontos em eficiência, principalmente em tempo de estúdio e isso não refletiu em qualidade. Muitos erros de gravação, enquadramento. A proposta

era fazer algo mais simples, em um cenário só e o grupo optou por algo mais complexo. O aplicador talvez deva, para próximos jogos, colocar alguns balizadores para a escrita dos capítulos, como cenários únicos e capítulos com um determinado tamanho. O tempo de oito minutos foi dito como muito curto para gravação e esse seria um dos pontos mais complicados, porque qualquer coisa que acontecesse tinha que regravar (um ator que erra o texto, um barulho que vaza) a solução encontrada por eles foi tentar diminuir os diálogos com os roteiristas. O tempo inicial também foi criticado e apontado que deveria ser maior.

O tempo para elaboração do roteiro pareceu razoável, mas se houvesse um oitavo capítulo, talvez não desse tempo, segundo os roteiristas. A principal dificuldade encontrada por eles foi a questão da novela ter uma “demanda musical”, ou seja, de a todo o momento eles terem que buscar inspiração para encaixar alguma música.

A dupla função atrapalhou muito o trabalho. “Ser atriz e diretora de cena prejudicou muito”, segundo a participante que tinha essa dupla função. Mais pessoas são necessárias para realizar o jogo (no mínimo 11 pessoas, mas o ideal seria a quantidade de 13 com o aplicador, conforme citado no item 5.2.6 deste trabalho).

Outro ponto citado foi que deveria ou haver mais pessoas com conhecimento técnico ou, então, uma fase de treinamento deveria ter sido criada antes, pois explicar questões de enquadramento de câmera, posicionamento, entre outros. Com o jogo correndo, é complicado parar e explicar.

No final, o jogo ficou bem corrido. Por falta de tempo e pela correria, a diretora de cena não chegou a ler os relatórios do grupo de discussão. Apenas os roteiristas deram importância para eles. É claro que se os roteiristas levassem em consideração o conteúdo dos relatórios automaticamente eles se incluíam nos vídeos, mas seria importante que a diretora tivesse lido, ao menos. É algo a se corrigir. A diretora de cena apontou que no começo do jogo conseguiu, inclusive, ter alguma parcela de contribuição nos capítulos escritos, que conseguia interagir com os roteiristas. Posteriormente, devido à velocidade do jogo, ela se viu em um “isolamento funcional”, ou seja, não conseguia fazer nada além de suas funções, também prejudicada por ser atriz e diretora ao mesmo tempo.

Outra consideração importante foi a de que não houve um bom mecanismo de *feedback* sobre a qualidade de cada capítulo, onde eles deveriam melhorar (iluminação, dicção, etc.). As notas das variáveis não eram divulgadas oficialmente. Apenas alguns

pontos eram comentados pelo aplicador a todo, por exemplo: “não está havendo suspense ao final do capítulo”, “estamos com muitos erros de enquadramento, cuidado com o espelho”, “cuidado com a dicção”. Mas não havia um mecanismo estruturado desse *feedback* ou outro tipo de relatório. A direção de cena sequer prestou muita atenção à pontuação de audiência, segundo próprio relato. A direção de cena demonstrou leve preferência pela qualidade artística em detrimento da eficiência e criticou o fato de não haver pós-produção, pois se perde muito da referência do mundo real. As limitações de espaço prejudicaram bastante.

## 6.7 O pós-jogo

No pós-jogo, ou seja, interações que ocorreram após a execução da simulação, há ainda mais duas interações não presenciais com os jogadores, o envio de um questionário e o envio dos vídeos dos capítulos editados, respectivamente, uma semana e um mês após a data do jogo.

### 6.7.1 O QUESTIONÁRIO

O questionário era composto de duas partes. Uma anônima e não obrigatória, na qual o participante poderia fazer o comentário que quisesse (reclamações, sugestões, críticas) sem se identificar. Para essa parte houve apenas uma resposta: “Projeto interessante, porém deveria ter mais tempo para ser desenvolvido”, o que dá margem a uma interpretação ambígua se o projeto todo deveria ter sido melhor desenvolvido ou se o jogo deveria ter tido mais tempo. Ambas as interpretações são passíveis e justas, visto que foi a primeira execução do jogo e há muito a melhorar.

Na segunda parte do questionário, havia uma primeira pergunta de identificação (para saber qual a função que a pessoa exerceu no jogo), e outras cinco, a seguir:

- “Qual o seu nível de conhecimento prévio (antes do jogo) sobre produção audiovisual?”, com quatro possibilidades de resposta:
  - “Nenhum - nunca gravei nada”;
  - “Pouco - já fiz algumas produções amadoras”;
  - “Pouco - gosto do assunto e leio sobre”;
  - “Médio/Avançado - sou profissional do meio”.
- “Qual o nível de conhecimento sobre a produção audiovisual que o jogo te gerou?”, com quatro possibilidades de resposta:
  - “Baixo - Aprendi Tópicos Pontuais”;

- "Médio - Aprendi Tópicos da Função em que atuei (roteirista, diretor de produção, etc...)";
- "Médio/Alto - Aprendi Tópicos da Função em que atuei e Tópicos Pontuais de Outras Funções";
- "Alto - Aprendi além da minha função e passei a enxergar todo o sistema e o que os outros participantes geravam para o jogo";
- “Poderia listar algum(ns) conhecimento(s) aprendido através do jogo?”, pergunta de resposta aberta;
- “O que você mais gostou do jogo?”, pergunta de resposta aberta;
- “O que você menos gostou do jogo?”, pergunta de resposta aberta.

Com a primeira e a segunda pergunta, foi possível elaborar uma tabela com as respostas obtidas, a seguir apresentadas.

|   |                | Qual o nível de conhecimento sobre a produção audiovisual que o jogo te gerou? |       |            |      |     |     |
|---|----------------|--|-------|------------|------|-----|-----|
|   |                | Baixo  | Médio | Médio/Alto | Alto |     |     |
|   |                | 0  | 1     | 5          | 2    |     |     |
| Qual o seu nível de conhecimento prévio (antes do jogo) sobre produção audiovisual? | Nenhum         | 3  | 0     | 1          | 2    | 0   | 38% |
|   | Pouco          | 3  | 0     | 0          | 2    | 1   | 38% |
|   | Médio/Avançado | 2  | 0     | 0          | 1    | 1   | 25% |
|   |                |  | 0%    | 13%        | 63%  | 25% |     |

Figura 31: Consolidação das respostas obtidas pela aplicação do questionário com os jogadores.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a terceira pergunta em diante, uma síntese será apresentada com as principais respostas. Mas, no apêndice, é possível ler as respostas completas.

Quando questionados sobre os conhecimentos adquiridos através do jogo, existiram respostas relacionadas aos seguintes aspectos: (1) vários jogadores relataram que aprenderam aspectos ligados à indústria do audiovisual, como suas etapas de produção e alguns conceitos, por exemplo, que a novela é uma obra aberta, a composição dos números de audiência, entre outros; (2) a importância de ser flexível e de “ouvir o público” para mudar os rumos da trama e melhorar a eficácia; (3) os entrevistados também apontaram diversos termos técnicos de suas funções e/ou de

outras funções que eles aprenderam, como “defender a posição da câmera”, “decupagem dos capítulos” e “merchandising”; (4) outros aspectos apontados relacionam-se com uma “pressão criativa”, ou seja, um treinamento da habilidade de ter que criar sob uma pressão de prazo; (5) assuntos de comunicação e relacionamento também foram citados como habilidades que o jogo treina; (6) a necessidade de um entendimento sistêmico da produção, no caso, do jogo, também foi outro ponto citado, em respostas como “a alta necessidade de coordenação de todo o sistema” e “um entendimento geral das funções”; (7) a possibilidade de aplicar engenharia de produção na indústria audiovisual também foi citada como um aprendizado pelo jogo; (8) e a necessidade e a importância que o planejamento possui para evitar imprevistos durante o jogo.

Para a pergunta “o que você mais gostou do jogo”, as respostas giraram em torno dos seguintes aspectos: (1) do trabalho em equipe e da dedicação de todos os jogadores; (2) da inclusão de interferências e feedbacks durante o jogo (as variáveis do jogo, como o merchandising, os relatórios do grupo de discussão), fazendo o cenário mudar constantemente; (3) a pressão criativa e aspectos relacionados ao processo criativo; (4) a diversão proporcionada pelo jogo, sendo, inclusive, classificado como “empolgante” em uma das respostas; (5) houve jogador que gostou da função que desempenhou; (6) e o aprendizado proporcionado pelo jogo.

Com relação à última pergunta, “o que você menos gostou do jogo”, houve respostas que se relacionavam aos seguintes tópicos: (1) o fato da criação não ser totalmente livre (por exemplo, necessidade de se fazer um musical); (2) o pouco tempo disponível para algumas etapas; (3) a grande quantidade de papel impressa; (4) participantes sem experiência prévia deveriam ter sido mais bem treinados; (5) a comunicação tornou-se ruim ao longo do jogo, não havia “reuniões gerais” para “conversar sobre o que estava acontecendo”; (6) um jogador apontou que o jogo era longo – o que pode ser uma contradição com outros participantes acusando pouco tempo para algumas atividades; (7) ausência de um objetivo de jogo do ponto de vista do “jogador/aluno” no jogo, ou seja, o que os jogadores devem esperar ao final do jogo, o que eles irão aprender, por exemplo.

#### 6.7.2 O ENVIO DOS VÍDEOS

O Envio dos vídeos aos participantes proporcionou comentários interessantes. Além da diversão apontada por muitos a ver o produto final de todo o seu esforço

tornando-se realidade, a questão da edição dos vídeos foi muito comentada. Apontou-se que a edição realmente melhorou muito as cenas e que eles não pensavam que isso iria acontecer. Para leigos realmente é muito complicado imaginar como várias tomadas de vídeo sem edição se tornarão uma só. Com esse envio final, além da questão da “diversão” de assistir aos capítulos prontos há esse tipo de aprendizado também sendo gerado.

## 7 ANÁLISE CRÍTICA

Com o modelo idealizado, planejado e simulado, era necessário tomar a decisão proposta pelo método de pesquisa: a simulação saiu de acordo com o esperado? Se não, é possível remodelar a simulação e executá-la novamente? Analisando sob o ponto de vista do objetivo principal do trabalho, criar uma proposta de treinamento para a indústria audiovisual, com os relatos dos jogadores durante e após o jogo há razões para acreditar que sim, a simulação saiu de acordo com o esperado. Foi possível fazer com que os participantes da simulação aprendessem e refletissem sobre o processo produtivo de telenovelas através do jogo.

É claro que há ajustes para serem feitos no modelo. A análise dos dados colhidos, dos relatos e dos acontecimentos durante o experimento embasarão o desenvolvimento de críticas e a proposição de pequenos ajustes no jogo. A seguir será realizada uma análise dos resultados do jogo, com possíveis mudanças no modelo simplificado, os prós e contras desse modelo e novas propostas de trabalhos, entre elas uma modelagem mais avançada para o jogo e novas experiências possíveis. Ressalta-se, porém, o caráter exploratório deste trabalho, com muitas afirmações se baseando em apenas uma execução do jogo. Com novas rodadas de simulações espera-se ratificar com maior “confiabilidade estatística” os principais resultados encontrados.

### 7.1 Análise dos Resultados do Jogo e Sugestões de Melhorias

Mesmo no modelo simplificado, a execução do jogo exige e demanda muito do aplicador, pois requer diversos recursos e é como se fosse uma peça de teatro ao vivo, nada pode faltar. A curva de aprendizagem deve facilitar novas rodadas do jogo, entretanto, seria interessante considerar sua execução com mais auxiliares do aplicador que pudessem trabalhar junto a ele na condução do jogo.

Também é necessário pensar em um conjunto de tecnologias (de rede, principalmente) mais adequadas para o jogo. Durante a execução foi uma tremenda “dança de *pendrives*” o que acaba complicando para todos. Os mais afetados são os roteiristas e os câmeras, uma vez que eles têm demandas diretas a todo o momento para serem enviadas ao computador do diretor geral e analista de qualidade (que centralizavam a função de armazenar os documentos e imprimir o que fosse necessário). É essencial criar uma rede que interligue os computadores dos roteiristas com o do diretor geral. Isso pode ser feito com poucos recursos. Algo um pouco mais delicado,



mas muito interessante também, seria possuir câmeras com conexão sem fio com o computador da direção geral para transmissão dos vídeos de forma mais rápida e fácil.

Quanto às câmeras, no experimento foram usadas até três. Usar mais de uma câmera complicou o jogo porque, como afirmado anteriormente, não há a etapa de pós-produção/edição, portanto obriga que vários vídeos sejam passados para o analista de qualidade e diretor geral que tem uma enorme demanda de analisar vários vídeos diferentes. Talvez seja interessante forçar os jogadores a usarem somente uma câmera e investirem em planos sequenciais<sup>23</sup>. Entretanto há um *trade-off* neste ponto. Pois ao receber os capítulos finais editados há também uma fase importante de aprendizagem. Os participantes percebem como aquelas diferentes tomadas realizadas por diversas câmeras se unem em um só vídeo. Isso seria perdido se fosse utilizado apenas uma câmera.

Quanto a um dos pontos mais criticados do jogo, o pouco tempo de estúdio, é um ponto a se pensar. Pela experiência do jogo, é verdade que talvez ele esteja um pouco abaixo do ideal. Nove ou dez minutos de tempo de estúdio talvez sejam o ideal para este modelo. Mas também é verdade que os jogadores complicaram demais o roteiro: vários *sets* diferentes, várias cenas. Quanto maior for a quantidade de cenas no capítulo a tendência é um maior tempo de *setup*, logo, demanda mais tempo de estúdio/gravação, uma vez que o cronômetro não para da gravação da primeira até a última cena do capítulo. Os gráficos a seguir mostram duas variáveis sendo colocadas contrapondo a variável tempo de gravação: quantidade de cenas e tamanho do capítulo (em palavras). Não é possível obter uma correlação exata entre as variáveis, até porque diversas outras variáveis deveriam ser compostas para explicar o tempo de gravação, inclusive muitas qualitativas (como, por exemplo, dificuldade artística da cena). Mas, é visível que em ambos os casos, o capítulo que possuiu a menor quantidade de cenas e o menor tamanho de capítulo escrito esteve dentro do limite de padrão de eficiência de até oito minutos de tempo de estúdio/gravação.

---

<sup>23</sup> Termo usado no cinema para designar um plano que registra a ação de toda a sequência, sem a ocorrência de cortes.

### Quantidade de cenas x Tempo de gravação

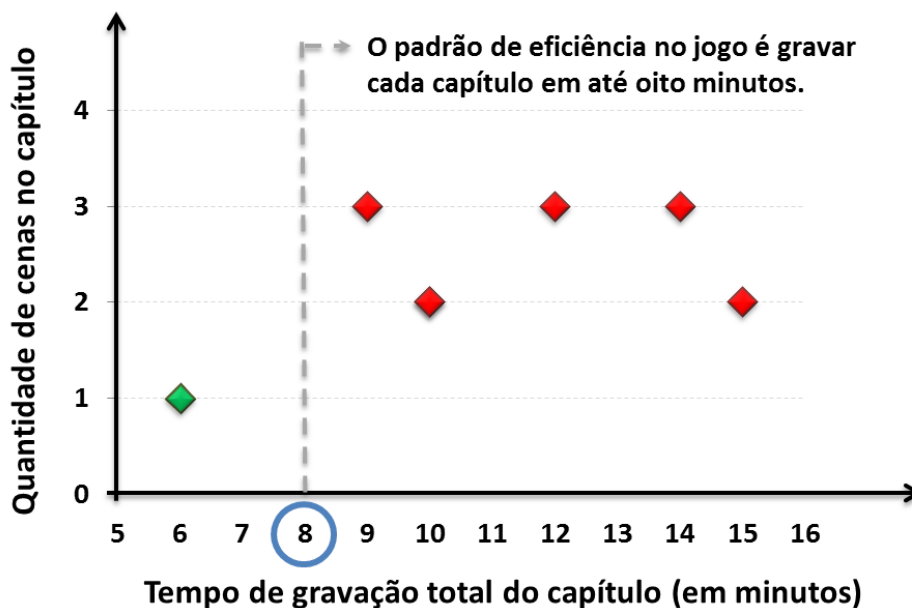


Figura 32: Gráfico da quantidade de cenas pelo tempo de gravação de cada capítulo produzido no jogo.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### Tamanho do capítulo x Tempo de gravação

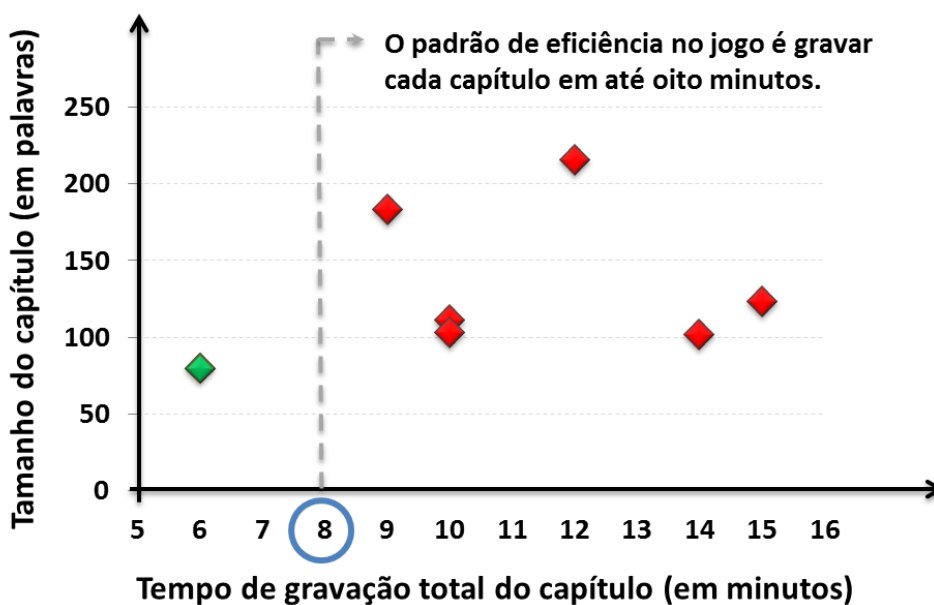


Figura 33: Gráfico do tamanho do capítulo (em quantidade de palavras) pelo tempo de gravação de cada capítulo produzido no jogo.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A indicação de uma cena por capítulo e de um tamanho máximo de capítulo de 100 palavras pode ser um balizador interessante para os jogadores. É claro que isso é muito mais fácil na teoria do que na prática, uma vez que estaríamos atrapalhando o potencial criativo do autor. A experiência com o jogo sugere que o próximo experimento possa ser feito com nove minutos de tempo de gravação, indicando balizadores para a produção para que ela não se complique com muitas cenas e capítulos muito longos. É importante registrar que a indústria de telenovelas é marcada por um ritmo de produção muito intenso, portanto não se deve “afrouxar” muito para não perder essa referência.

Antes de executar o experimento, já havia a noção de que o número de oito jogadores mais o aplicador não era o ideal, o que se confirmou posteriormente. Estima-se que, para o jogo, deva haver, ao menos, onze/doze pessoas mais o aplicador (e possíveis ajudantes dele), ou seja: dois analistas de qualidade; dois roteiristas; um diretor de cena; um produtor de cena; três atores; um ou dois operadores de câmera; um diretor de produção; um aplicador/diretor geral.

Em jogos como o *beer game*, ou nas simulações de *LEGO* voltadas para o ensino da filosofia enxuta de produção, o trabalho principal em atividade é “manual” – no melhor sentido da palavra, sabendo que não há trabalho manual sem trabalho intelectual. Mas o que se pretende dizer é que se paramos o jogo em simulações dessa natureza as operações param. Não há como o lego ser montado e não há como os caminhões continuarem andando para transportar as cervejas na direção do varejo. Entretanto, ao parar o jogo de produção de novelas, o autor pode continuar pensando mentalmente no que ele pode escrever nos próximos capítulos, o elenco pode estar repassando mentalmente o texto que vai gravar, em síntese: o trabalho criativo, ainda que subconscientemente, não para. Há uma necessidade de interromper mais o jogo, sim. Realizar reuniões com todo o grupo, discutir o que cada um está fazendo, e, com isso, potencializar o aprendizado. Entretanto, tal fato traria uma maior desconexão com a realidade. Uma alternativa é não parar o experimento, continuar realizando do jeito que foi, porém, registrar todo o experimento através de câmeras e repassar os momentos mais marcantes ao final e ampliar essa discussão na etapa de “desprodução”. Não há como dizer qual a melhor alternativa neste momento. Talvez só com realizações de alguns jogos com essas duas diferentes opções é que se possa ter uma ideia do que é melhor. Mas, sem dúvida, algo precisa ser feito. O próximo objetivo das simulações

deve ser fazer com que 100% dos jogadores respondam ao questionário que tiveram um nível de conhecimentos adquiridos pelo jogo alto, ou seja, que aprenderam além de suas funções e passaram a enxergar todo o sistema e o que os outros participantes geravam para o jogo.

É necessário haver um tempo maior de treinamento pré-jogo, principalmente, se o público-alvo do jogo tiver pouca ou nenhuma experiência com produção audiovisual. Alguns conceitos mais técnicos de câmera, de iluminação, de produção de uma forma geral, poderiam ser passados em uma pré-sessão do jogo para facilitar sua posterior execução.

Outro ponto importante, sugerido por alguns jogadores, foi um pedido de mais conteúdo conceitual de engenharia de produção durante o jogo. Questões referentes à manufatura enxuta e teoria das restrições, por exemplo, poderiam ser adicionadas ao jogo, como tentar descobrir quem é o gargalo do sistema, o que é valor para o cliente e quem é o cliente da novela (o público ou o anunciante)? Podem ser questões simples, mas que já aproximariam mais os jogadores de conceitos da engenharia de produção.

Os instrumentos de controle das atividades também precisam ser mais bem desenvolvidos. Por exemplo, havia controle sobre as etapas de gravação em termos de tempo. Mas não havia controle mais efetivo sobre a atividade dos roteiristas. Quanto do tempo deles era destinado a discutir os capítulos, qual a parcela restante ficava para escrita? Havia folgas? São questões que não há como responder, pois não há registro de tal atividade. Vários indicadores podem ser desenvolvidos para avaliar a performance. A questão é priorizar alguns mais relevantes que possam agregar às discussões e ao aprendizado do jogo.

A consequência de vários pontos anteriores é a de que cinco horas seja muito pouco para o jogo. É possível estimar que esse jogo deva ser feito com no mínimo seis ou sete horas de duração. A questão é como interromper o experimento ao meio para pausas como almoço ou lanche. Não é em todo momento em que isso é possível neste jogo. A etapa de gravação sem e com exibição simultânea, por exemplo, não deveria ter pausas muito longas para não atrapalhar sua execução. A divisão dependerá do contexto.

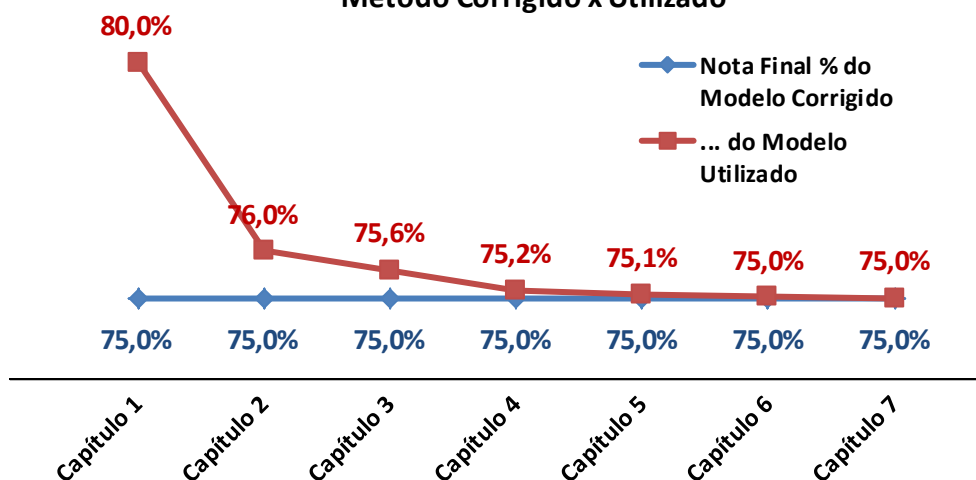
Uma falha do jogo foi a de não haver punições previstas para capítulos que ultrapassassem ou ficassem abaixo do tempo estipulado (entre 45s e 75s de exibição).

Portanto, há de se pensar em uma penalização de eficiência caso isso ocorra. Como isso não estava previsto, foi negligenciado durante o jogo.

A utilização do *share* em vez da pontuação de audiência como meta principal para ser consolidada na meta final agregada também não se mostrou uma decisão acertada, visto que a pontuação de audiência é considerada um melhor indicador, uma vez que o mercado publicitário se orienta no chamado “custo para atingir mil pessoas” (CPM) e que é melhor representado pelos pontos de audiência do que pelo *share*. Por exemplo, pode-se ter um *share* de 50% em duas situações bem distintas. Em uma com dois pontos de audiência de um total ligado de quatro e na outra com trinta pontos de um total de sessenta. O alcance, nesses dois casos, é completamente diferente. Portanto, para os próximos jogos, é aconselhável trocar o *share* pela pontuação de audiência na meta agregada final.

Com relação ao simulador lúdico de audiência, que converte notas percentuais obtidas em três fatores (qualidade, hábito e subjetividade) em “X” pontos de audiência, é necessário que se faça uma correção no fator hábito. Do modo realizado, inicia-se com 100% de fator hábito no primeiro capítulo – já que não há capítulos anteriores exibidos para fazer a média dos dois últimos capítulos. Entretanto, tal medida provoca uma distorção nas notas finais. Fazendo-se constantes tanto a nota de qualidade quanto a de subjetividade para todos os capítulos, o que ocorre é um comportamento que tende a favorecer os primeiros e prejudicar os últimos episódios. Isso pode ser corrigido ignorando-se o fator hábito para o primeiro capítulo e fazendo o cálculo final para o episódio de estreia como sendo uma média simples de qualidade e subjetividade. O fator hábito seria considerado somente a partir do segundo capítulo. A figura a seguir ilustra o comportamento da curva da nota final (em porcentagens) comparando-se o método corrigido com o utilizado anteriormente, levando-se em conta notas de subjetividade e qualidade fixas em 75% (apenas um exemplo, o comportamento segue a mesma tendência para qualquer nota abaixo de 100%).

**Comparação - Simulador Lúdico de Audiência:  
Método Corrigido x Utilizado**



|            | Fator Qualidade | Fator Hábito Corrigido | Fator Hábito | Fator Subjetivo | Nota Final % do Modelo Corrigido | ... do Modelo Utilizado |
|------------|-----------------|------------------------|--------------|-----------------|----------------------------------|-------------------------|
| Capítulo 1 | 75%             | -                      | 100%         | 75%             | 75,0%                            | 80,0%                   |
| Capítulo 2 | 75%             | 75%                    | 80%          | 75%             | 75,0%                            | 76,0%                   |
| Capítulo 3 | 75%             | 75%                    | 78%          | 75%             | 75,0%                            | 75,6%                   |
| Capítulo 4 | 75%             | 75%                    | 76%          | 75%             | 75,0%                            | 75,2%                   |
| Capítulo 5 | 75%             | 75%                    | 75%          | 75%             | 75,0%                            | 75,1%                   |
| Capítulo 6 | 75%             | 75%                    | 75%          | 75%             | 75,0%                            | 75,0%                   |
| Capítulo 7 | 75%             | 75%                    | 75%          | 75%             | 75,0%                            | 75,0%                   |

Figura 34: Exemplo comparativo do método de contabilização de audiência utilizado pelo simulador lúdico desenvolvido no trabalho e de uma proposta de correção para remover o efeito que favorece as notas dos primeiros capítulos e prejudica as dos últimos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O jogo poderia contar com novos instrumentos lúdicos também, como, por exemplo, o lançamento de algumas notícias fictícias de jornais e revistas falando sobre a novela. O que poderia, inclusive, ser uma nova forma de *feedback* para a produção. Por exemplo, notícias como “a novela vai estrear em breve e o público não gosta do tema a ser tratado”, “a previsão é de baixa audiência para o primeiro capítulo” poderiam ser publicadas em um jornal fictício e repassadas para os jogadores. A suposta “rede de televisão” para qual os participantes estavam produzindo a novela também poderia ter um nome, um logotipo e um slogan fictícios para colaborar com esse aspecto lúdico da simulação.

O jogo também não conta com uma importante variável existente na vida real. Quando uma novela está muito atrasada existe a possibilidade de “gastar mais”, ou seja, permitir um certo relaxamento no controle de custos para que a novela não perca

qualidade e seja entregue no prazo certo. Uma das possibilidades é colocar mais uma frente de gravação (mais uma equipe) e assim aumentar a produção. Essa variável não é considerada no jogo. Seria difícil aumentar a equipe, uma vez que a equipe é fechada no início do jogo, mas, para este problema, pode-se criar uma nova variável no jogo: a possibilidade da equipe comprometer um pouco seu percentual de eficiência previamente para “jogar mais pra frente” a exibição da novela. Seria uma alternativa para considerar tal variável.

## 7.2 Prós e Contras do Modelo

Em cerca de cinco horas de jogo, contando com as apresentações iniciais, foi possível criar, planejar e produzir cerca de sete minutos de vídeo. Os jogadores aparentaram gostar da diversão e também demonstraram vários aprendizados obtidos através do jogo. Entretanto, é possível observar que o jogo simplificado tem pontos positivos e negativos a serem destacados.

Os pontos positivos dizem respeito a sua simplicidade. O modelo do jogo é relativamente simples, consegue trazer consigo as principais características da indústria de telenovelas, é divertido e, principalmente, mostrou atingir o objetivo principal deste trabalho. Além disso, por ser um modelo simplificado, ele é básico e pode ser desenvolvido e moldado de acordo com o público-alvo do jogo, sendo suficientemente flexível para tal. Em síntese, é uma poderosa simplificação que responde bem para uma proposta de treinamento de gestão da produção de telenovelas.

Um aspecto interessante constatado foi que o fato de ser uma simplificação pode ajudar e não atrapalhar, ou seja, a desconexão com a realidade pode até funcionar muito bem. Peter Senge também aponta que no *beer game* do MIT, em função de não ser a realidade em si, de ser uma réplica de laboratório, com o jogo é possível “isolar as deficiências e suas causas com maior precisão do que seria possível nas organizações do mundo real” (SENGE, 2010, p. 59).

Entretanto, o jogo simplificado não atende bem a quem quer qualidade artística. É impossível obter qualidade artística de nível profissional em tão pouco tempo, com recursos tão escassos. Por isso, aplicar esse modelo simplificado de jogo com alguns profissionais pode ser meio decepcionante para eles. Talvez o jogo seja mais voltado para amadores/estudantes ou um público mais de engenharia/gestão. Um diretor artístico, por exemplo, pode se sentir um pouco frustrado jogando no modelo

simplificado porque ele saberá de todas as simplificações existentes e do impacto que isso terá na qualidade do produto final. Talvez para esse público uma proposta mais avançada de jogo seja mais recomendável, ainda que mais cara. O importante é ficar claro que o objetivo do jogo não tem a ver com qualidade artística, mas sim com a qualidade do aprendizado em termos de gestão da produção.

O modelo simplificado de jogo cumpre o que promete no que diz respeito ao aprendizado em relação à indústria de telenovelas. Entretanto, ele ainda é um jogo complexo para ser escalável. Por exemplo, seria complicado para um professor executá-lo durante suas aulas. Primeiro porque ele é muito longo, segundo porque exige vários recursos. Se o objetivo for realizar um jogo para demonstrar os desafios de se gerenciar uma produção cheia de trabalhos artísticos/criativos talvez um jogo mais simples possa ser realizado. Uma sugestão de desdobramento deste trabalho pode ser o desenvolvimento de um jogo voltado para a criação de textos. Um esboço inicial consistiria de uma linha de produção de textos, na qual cada participante escreveria uma parte da história e, posteriormente, passaria por um controle de qualidade. Os grupos então deveriam desenvolver e pensar em maneiras de melhorar esse sistema produtivo criativo.

### **7.3 Novas Propostas**

Com a proposta de modelo simplificado apresentada e analisada, é hora de fazer novas proposições do jogo, com desdobramentos futuros deste trabalho. É importante observar que não será realizada nenhuma análise detalhada, serão apenas propostas.

#### **7.3.1 MODELO AVANÇADO DE JOGO**

A partir desse modelo mais simplificado de jogo é possível buscar avanços, no sentido de torna-lo mais conectado a realidade da produção de telenovelas.

A principal mudança que tornaria o jogo mais real seria a presença de no mínimo dois grupos de produção competindo entre si. Haveria, portanto, a produção de duas novelas simultaneamente, com um grupo de pessoas participando do grupo de discussão para avaliar a novela. Dois grupos de doze pessoas mais um grupo de telespectadores de seis pessoas, por exemplo, com um total de trinta envolvidos no experimento. O cálculo da audiência poderia ser feito de uma forma bem mais simplificada. A plateia responderia, para cada episódio, a sua telenovela de preferência, cada pessoa poderia valer um ponto e teríamos o *share* dividindo pelo total. Esse método aparenta ser mais



realista do que as grades de critério do modelo simplificado, uma vez que é muito difícil de dizer o que exatamente influencia na audiência.

O jogo poderia ser rodado em estúdios profissionais, com sala de *switcher* para que os capítulos já saíssem editados da gravação. Nessa sala, explicando resumidamente, existe uma equipe que vai “escolhendo” as câmeras que ficam ativas de acordo com as falas ou reações de personagens e assim ao final tem-se a cena quase totalmente editada, precisando de poucos ajustes.



Figura 35: Imagem de uma sala *switcher* da TV Globo.

Fonte: Imagem disponível em <[http://tv.globo.com/platb/files/2088/2009/08/switcher\\_03.jpg](http://tv.globo.com/platb/files/2088/2009/08/switcher_03.jpg)>. Acesso em 20 de maio de 2013.

Ainda, a possibilidade de usar *chroma-key*<sup>24</sup> e colocar qualquer paisagem/cenário ao fundo através de computador pode ser também utilizada e pode facilitar essa etapa. A etapa de “construção” do cenário seria substituída por uma “construção digital” dos cenários. Os cenários poderiam ser montados na hora, com base em um acervo já pré-disponível. Em suma, é possível adicionar um pouco mais de complexidade tecnológica que existe na vida real. É claro que isso traria mais custos e mais recursos para a simulação, mas, havendo tal possibilidade, ela é extremamente viável.

### 7.3.2 ENCONTRANDO RESPOSTAS ATRAVÉS DE SIMULAÇÕES

Diferentes objetivos eram possíveis com a busca de um modelo de simulação da produção de conteúdo audiovisual em formato de série. Mas, principalmente, duas

---

<sup>24</sup> *Chroma key* é uma técnica de efeito visual que, simplificada, consiste em colocar uma imagem sobre a outra através da substituição de um fundo de cor padronizado, como a cor verde, ou azul – as mais utilizadas.

vertentes se mostraram claras desde o início da pesquisa e elas advêm da constatação do orientador deste projeto (prof. Eduardo Jardim) de que com o jogo/simulação aplicado na disciplina de Planejamento e Controle da Produção I da UFRJ era possível ensinar e aprender. Ensinar talvez seja de mais fácil compreensão e diz respeito ao que foi realizado neste projeto. Aprender através do modelo talvez não seja tão visível assim. Significa trazer as experiências e os *insights* obtidos na simulação para o mundo real. Para isso, é necessário criar um modelo de simulação que seja fiel à realidade da produção de telenovelas e que, com várias repetições de experimentos, fosse possível testar hipóteses e obter algumas explicações para ocorrências de “fenômenos”.

É evidente que o esse objetivo (aprender) apresenta diversas complexidades, envolvendo repetições, grande fidelidade com a vida real, necessidade de recursos mais caros, entre outros complicadores, o que tornou inviável começar por ele. Também se soma a este aspecto a constatação de que é possível considerar que uma modelagem voltada para experiências mais sofisticadas poderia ser obtida com o desenvolvimento e aprimoramento de uma modelagem inicial mais simples, a desenvolvida anteriormente neste trabalho. Portanto, avaliados os diferentes objetivos possíveis, o foco deste trabalho foi dado no intuito de construir uma ferramenta educacional, mas havendo possibilidade de funcionar como uma etapa prévia para o desenvolvimento de um modelo mais avançado de simulação. A figura a seguir ilustra esses dois objetivos possíveis.

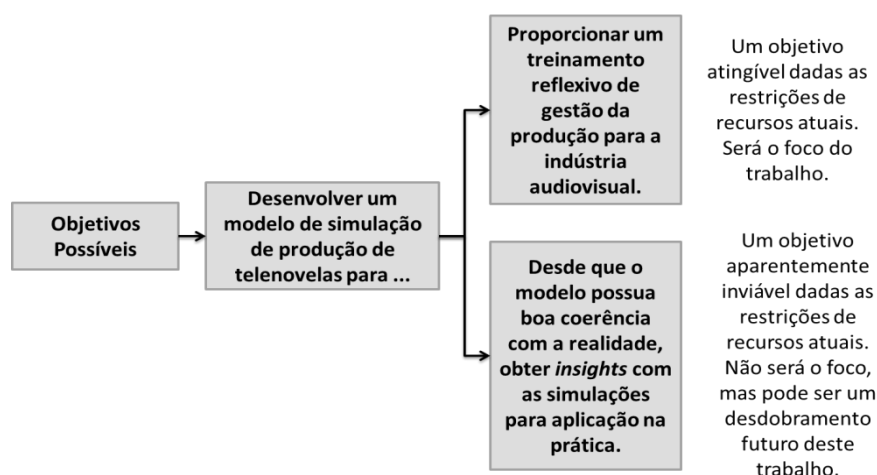


Figura 36: Os possíveis objetivos da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a realização de várias rodadas de experimentos, é possível procurar entender quais fatores determinam vitórias e derrotas no jogo e investigar se isso se remete à vida real. A quantidade de métricas e indicadores passíveis de serem monitoradas é muito

grande, seriam várias as possibilidades de pesquisa em termos de entendimento do comportamento de variáveis durante o jogo.

Em outras palavras, é possível realizar uma grande pesquisa explicativa. Isso não seria totalmente incomum. De fato, há pelo menos alguns exemplos de iniciativas nesse sentido. A série de televisão americana *Sesame Street*<sup>25</sup>, voltada para o público infantil, teve enorme sucesso que não foi obra do acaso, pelo contrário, veio com muito estudo e com algumas experiências sobre o comportamento das crianças enquanto assistiam aos episódios. O objetivo inicial do seriado era proporcionar educação via televisão. Portanto eles queriam descobrir o que prendia a atenção das crianças à televisão. Através de algumas experiências o que eles descobriram foi basicamente que as crianças desviavam o olhar quando se sentiam confusas. Segundo Gladwell (2009), pesquisadores criaram um experimento chamado de “o Distrador”. Em um monitor de televisão eram exibidos episódios de *Sesame Street*, em outro, projetava-se uma série de slides com as mais variadas imagens possíveis, qualquer coisa que fosse novidade para as crianças. Na sala, crianças em idade pré-escolar eram convidadas a entrar e assistir ao programa de televisão. Em síntese, bastava contabilizar quando as crianças distraíam sua atenção para o monitor. “A atenção média para a maioria dos programas girava em torno de 85 a 90%. Nesses casos os produtores ficavam contentes. Quando girava em torno dos 50%, eles voltavam para a prancheta de desenho” (GLADWELL, 2009, p.102).

Através do “Distrador”, várias inferências foram possíveis, personagens não atrativos eram cortados, descobriu-se que as crianças não gostavam tanto assim de animais e até mesmo o tempo ideal de cada segmento foi descoberto: três minutos. Os diálogos deveriam ser simples e as crianças não gostavam de adultos discutindo. Um dos pontos mais interessantes ocorreu antes mesmo da estreia do seriado. Vários psicólogos orientavam a produção a não misturar elementos da realidade, com elementos da fantasia. O que foi descoberto pelos pesquisadores, porém, mostrou que sempre que se passava da fantasia para a realidade, as crianças perdiam o interesse, e, desafiando o conselho dos psicólogos, os produtores decidiram misturar a realidade com a fantasia. Anos mais tarde, outro programa de TV americano, voltado para o mesmo público, também usou de muita pesquisa para chegar a algumas conclusões interessantes. Trata-se do seriado infantil “As Pistas de Blue”. A mais curiosa talvez

---

<sup>25</sup> No Brasil, houve uma versão brasileira conhecida como “Vila Sésamo”.

seja com relação às repetições dos episódios. O senso comum diz que é chato (principalmente para os adultos) assistir ao mesmo episódio a semana inteira. As crianças devem gostar de novidades, certo? Não é bem assim, “para as crianças em idade pré-escolar a repetição não cansa porque, sempre que assistem a alguma coisa, elas as vivenciam de forma inteiramente nova” (GLADWELL, 2009, p.122). Os produtores realizaram um experimento: durante cinco dias seguidos o episódio piloto foi exibido para crianças em idade pré-escolar e, no transcorrer da semana, a atenção e a compreensão das crianças aumentou com relação ao episódio. A única exceção foram as crianças mais velhas, cuja atenção caiu no fim. Depois disso, os produtores conseguiram convencer o canal a repetir cada episódio cinco vezes ao longo da semana.

Outro experimento voltado para um indústria diferente, a fonográfica, foi desenvolvido. Trata-se do MusicLab, descrito por Watts (2011), com o objetivo de simular um mercado de música. O experimento foi voltado para o público adolescente e era todo conduzido pela internet, com cerca de 14 mil membros. As músicas existentes nessa plataforma eram desconhecidas. Os participantes deveriam ouvir e avaliar as músicas e, se quisessem, poderiam fazer o download. Alguns grupos desse universo tinham informações sobre o que os outros haviam escutado, outros não. O resultado final do experimento foi que “as melhores músicas nunca se saíam muito mal, enquanto as piores músicas nunca se saíam vencedoras” (WATTS, 2011, p. 81). Ou seja, por mais que houvesse uma aleatoriedade nos hits, na música “número 1”, existia um grupo de músicas boas e havia um grupo de músicas ruins. Não era o objetivo do estudo apresentado por Watts, mas um desdobramento possível do trabalho deles poderia ser entender o que essas músicas boas tinham em comum e o que as diferenciava das demais.

Alguns exemplos foram citados anteriormente elucidando as possibilidades envolvendo pesquisas experimentais, como o entendimento do que é valor para o consumidor e o seu posterior desdobramento nos processos de criação e de produção de empresas do setor de mídia. Um caminho para o desdobramento deste projeto de graduação seria buscar essa linha de atuação. Procurar descobrir o que realmente faz diferença do ponto de vista do público e como isso se traduz em balizadores e em requerimentos para a gestão da produção de telenovelas. Como no experimento do MusicLab, seria possível realizar várias rodadas de um mesmo modelo de jogo (seja um mais simples ou mais avançado) e procurar descobrir quais são os fatores de sucesso.

## 8 CONCLUSÃO

Foi desenvolvido um jogo de simulação de negócio para a indústria do audiovisual, ilustrando as principais questões da gestão da produção de telenovelas. Através da interação durante o jogo-teste e das respostas do questionário aplicado após a execução é possível inferir que os jogadores aprenderam diversos conceitos, termos técnicos e as principais etapas do processo de produção audiovisual, além de reconhecerem a importância da flexibilidade para esse sistema. Alguns participantes também relataram o treinamento de habilidades como “o trabalho em equipe”, o fato de trabalharem sob “pressão criativa” e a importância de uma boa comunicação durante o jogo. A possibilidade de aplicação da engenharia de produção e “a alta necessidade de coordenação de todo o sistema” foram outros pontos expostos, reforçando o entendimento, pelos jogadores, da necessidade de diálogo entre os artistas/criadores e os gerentes de produção. Dos participantes da execução-teste do jogo, 88% responderam que ele contribuiu para o conhecimento da função em que o jogador atuou e de tópicos pontuais de outras funções do jogo. Desses, 25% responderam que o jogo contribuiu para um entendimento completo do sistema de produção da simulação.

Dois desafios tiveram que ser vencidos: (1) elaborar um modelo que retratasse uma complexa realidade no que ela tem de essencial e (2) fazê-lo com o mínimo de recursos possíveis. Para garantir esse ajuste, o modelo foi desenhado com base no entendimento de como o processo funciona nas principais produtoras de novela no Brasil. Assim, os cortes e as simplificações foram realizadas com base em dois critérios: o que não pudesse ser adicionado ao modelo simplificado por inviabilizar a execução do experimento e o que não agregasse valor ao objetivo principal do trabalho seria eliminado do modelo simplificado.

A principal característica e o destaque do jogo é justamente o fato dele ser simples, afinal, conseguiu-se a simplificação de uma realidade muito complexa, mas sem perder a sua essência. Em pouco mais de cinco horas é possível simular diversas etapas do processo de produção audiovisual, desde a criação de uma sinopse, passando pela etapa de pré-produção, de gravações sem e com exibição simultânea e a etapa de desprodução. Foi possível trazer conceitos de engenharia de produção para o jogo e fazer o dimensionamento, com alguma correspondência à realidade, de tempos de

produção, como o *TAKT*<sup>26</sup> *time*, e simular decisões envolvendo a quantidade de estoque de segurança a ser utilizada na produção, no caso, a quantidade de “capítulos de frente” – o que define se o grupo de jogadores irá priorizar eficiência operacional ou flexibilidade.

A experiência de vivenciar uma simulação agrega muitos para os participantes, pois passam a ter poder, no jogo, de testar tomadas de decisão em diferentes perspectivas, o que seria muitas vezes impossível na vida real. É claro que a realidade será sempre mais complicada do que os jogos, uma vez que envolverá variáveis e fatores que não estão previstos em modelos, mas os jogos também são ricos de situações de aprendizado as quais a vida real não proporciona.

## **8.1 Contribuição do Trabalho**

Com este projeto de graduação pretende-se instigar a realização de jogos e simulações envolvendo atividades criativas e artísticas, sob um ponto de vista da gestão da produção. Há bibliografia sobre jogos empresariais, sobre a gestão de produção em telenovelas e sobre criatividade de uma forma geral. Mas, nos esforços de pesquisa para este trabalho, não foi possível encontrar trabalhos com propostas semelhantes, sendo, inclusive, difícil de apontar palavras-chave que pudessem ser utilizadas para tal pesquisa bibliográfica.

## **8.2 “Clientes” do Trabalho**

Entende-se que os principais interessados em conhecer este projeto de graduação estejam associados aos seguintes grupos:

### **8.2.1 EMPRESAS DE PRODUÇÃO AUDIOVISUAL**

Empresas de produção de conteúdos audiovisuais (conhecidas como “produtoras”), podem se interessar pela proposta de treinamento contida neste trabalho e pelos desdobramentos que essa ferramenta pode ter, podendo ser aperfeiçoada. A proposta de treinamento desenvolvida e aplicada foi capaz de apresentar diversos conceitos de produção audiovisual para os participantes do jogo, de proporcionar o entendimento das etapas e das funções/posições do processo produtivo e da importância de “ouvir” o *feedback* do público e como trazer essa resposta de volta para o processo produtivo,

---

<sup>26</sup> O TAKT time é entendido como o ritmo de produção demandado pelo mercado, ou seja, o tempo disponível para a produção dividido pela demanda do mercado, no caso, o tempo de gravação total (com e sem exibição simultânea) dividido pela quantidade de capítulos da novela.

orientando a produção para gerar valor de acordo com os desejos do cliente. Além disso, o jogo possui foco em gestão da produção, estimulando o planejamento e o diálogo entre criação e gestão. O jogo também faz com que os participantes percebam como é trabalhar sob “pressão criativa”, desenvolvam a habilidade de trabalhar em grupo e façam suas próprias análises do jogo segundo suas próprias experiências – um dos pilares do ensino para adultos. As respostas do questionário respondido pelos participantes do jogo pode dar uma ideia para o leitor do que foi gerado de valor para eles. Tais respostas se encontram no apêndice deste trabalho.

### 8.2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS LIGADAS AO AUDIOVISUAL

Organizações públicas ligadas ao audiovisual como a Agência Nacional do Cinema (ANCINE), o RioFilme<sup>27</sup> e Secretarias ligadas à Cultura podem ter interesse em dar escala a este projeto. Fazer com que essa proposta de treinamento se padronize e seja possível realizar treinamentos para pequenas e médias produtoras de audiovisual espalhadas pelo Brasil, aproveitando um momento propício de expansão da produção audiovisual com a nova Lei da TV Fechada (Lei 12.485/2011).

### 8.2.3 EMPRESAS DE ENSINO/CONSULTORIA PARA O SETOR AUDIOVISUAL;

Empresas de ensino e consultoria com foco no setor audiovisual podem ter interesse no jogo para fins de treinamento e propostas de consultoria para empresas. O mesmo comentário exposto para o item 8.2.1 (Empresas de produção audiovisual) é válido neste caso.

### 8.2.4 PROFISSIONAIS E ESTUDANTES DO SETOR AUDIOVISUAL

Profissionais e estudantes do setor audiovisual podem se beneficiar da revisão bibliográfica realizada para este trabalho e das referências encontradas. No referencial teórico é possível encontrar uma descrição das principais etapas do processo de produção de telenovelas e na modelagem do jogo também é possível compreender e ter uma visão (ainda que parcial) de como funciona esse sistema produtivo.

### 8.2.5 PÚBLICO EM GERAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Engenheiros de Produção podem ser público-alvo deste trabalho em duas vertentes. A primeira é passar a perceber a importância da atuação de engenheiros de

---

<sup>27</sup> Empresa Distribuidora de Filmes S.A. – RIOFILME, gerida pela prefeitura do Rio de Janeiro.

produção em processos de trabalho artísticos e criativos. Inclusive, nas respostas ao questionário de alguns participantes do jogo que são estudantes de engenharia de produção houve comentários indicando que antes de participarem do jogo eles não saberiam dizer como a engenharia de produção poderia atuar neste segmento e agora percebem campos de atuação.

A segunda vertente é mais voltada para o método abordado neste trabalho de criação de jogos a partir de mapeamento de processos de negócio. Através do mapeamento do processo “real” sob uma ótica *cross-funcional*<sup>28</sup>, com a divisão em entregáveis por etapas e seus respectivos grupos funcionais é possível criar uma base de sustentação para o desenvolvimento das fases do jogo, dos papéis/funções, suas regras e seus objetivos. A abordagem de pesquisa adotada, portanto, pode ser valiosa para a criação de jogos de outras naturezas, principalmente seguindo uma linha de modelagem e mapeamento de processos. Um possível desdobramento desse trabalho poderia ser o estudo de um método de criação de jogos de simulação de negócio seguindo essa linha de atuação.

#### 8.2.6 PÚBLICOS DIVERSOS

Este jogo, apesar de desenvolvido e pensado para um público específico (audiovisual), possui características que fazem com que sua aplicação possa ocorrer inclusive em empresas e organizações de outros segmentos.

Por exemplo, as habilidades de “ter que criar em um curto espaço de tempo”, “trabalhar sob pressão” e “realizar apresentações/encenações” estão presentes no jogo e existem em uma ampla gama de atividades de setores que não o audiovisual. Além disso, o jogo se mostrou ser um grande agregador para desenvolver trabalho em equipe e com um ambiente descontraído.

O jogo também ensina a ser flexível, a estar preparado para as mudanças no ambiente e a não ver isso com pessimismo, mas como uma capacitação extremamente importante em ambientes cada vez mais “turbulentos”. Por mais que se desenvolva uma sinopse de alto nível, os jogadores devem estar preparados para mudar o rumo da trama e se adequar aos desejos do público. Uma aula, por exemplo, tem um “*script*”, um guia (uma espécie de sinopse), mas que frequentemente muda de acordo com a interação do público – os estudantes. Ou seja, os estudantes têm desejos e, de certa forma, interagem

---

<sup>28</sup> Nos apêndices deste projeto, há um detalhamento de como se deu esse mapeamento.



com os professores alterando o rumo da aula. Em palestras, reuniões e apresentações é algo que pode ocorrer. Em uma reunião com um cliente, por exemplo, as conversas podem fazer com que o escopo do encontro mude. O treinamento para a flexibilidade é algo marcante neste jogo, característica que a produção de telenovela ajuda a explorar.

Em suma, a produção de telenovelas pode ensinar para outros tipos de sistemas produtivos algumas lições valiosas, entre as quais saber lidar com um produto cujo comportamento do consumo é, em grande parte, “imprevisível” e para isso ter de ser flexível, a fim de amenizar as incertezas da demanda, ao mesmo tempo sem perder a pontualidade e a qualidade artística, técnica e criativa. Não se pode negligenciar as capacitações que essa indústria adquiriu ao longo do tempo para lidar com um sistema produtivo tão complexo. O mundo da gestão pode aprender valiosas lições com as telenovelas brasileiras.

Dadas essas características, é possível sugerir (com alguns ajustes) que o jogo é facilmente aplicável em empresas “criativas”, de software, consultorias, agências de propaganda, escritórios de design, moda entre outros. Outra ideia possível seria utilizá-lo como ferramenta de dinâmica de grupo em processos seletivos de estagiários ou *trainees*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TV POR ASSINATURA. Dados do Setor. **Associação Brasileira de TV por Assinatura**, 2013. Disponível em: <[http://www.abta.org.br/dados\\_do\\_setor.asp](http://www.abta.org.br/dados_do_setor.asp)>. Acesso em: 25 Maio 2013.

AYRES, M. Como Avenida Brasil injeta dinheiro na Globo. **Exame.com**, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-avenida-brasil-injeta-dinheiro-na-globo/>>. Acesso em: 25 Maio 2013.

BAILEY, D. E.; BARLEY, S. R. Return to work: Toward post-industrial engineering. **IIE Transactions**, n. 37, p. 737-752, 2005. ISSN 1545-8830.

BARRETO, V. P. Vilã de 'Salve Jorge' não deverá mais ser vinculada a nenhum produto. **Yahoo!TV - Folhetim**, 2013. Disponível em: <<http://br.tv.yahoo.com/blogs/folhetim/vil%C3%A3-salve-jorge-n%C3%A3o-dever%C3%A1-mais-ser-vinculada-033039056.html>>. Acesso em: 31 Maio 2013.

BIRKNEROVÁ, Z. The use of Simulation Business Games in Education. **Bulgarian Journal of Science and Education Policy (BJSEP)**, v. 4, n. 2, p. 202-215, 2010.

CASTRO, C. B.; CAMILO, M. F.; OLIVEIRA, R. X. Gestão da Informação na Produção de Novela de TV. **COPPE/UFRJ**, Rio de Janeiro, p. 126, 2003. Disponível em: <[http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BEC964BEB-6F67-4DAD-9E98-D7598566DC9A%7D/RJ6\\_Projeto03.pdf](http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BEC964BEB-6F67-4DAD-9E98-D7598566DC9A%7D/RJ6_Projeto03.pdf)>. Acesso em: 15 Janeiro 2013. Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

CAPODAGLI, B.; JACKSON, L. **Nos bastidores da Pixar: lições do playground corporativo mais criativo do mundo**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, M. O cinema como hábito de lazer. In: COBRA, M. **Marketing do Entretenimento**. São Paulo: Senac, 2008. Cap. 7, p. 103-126.

D'IPOLITTO, C. JOGOS DE NEGÓCIO E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA. **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 192-204, 2012.

FARIA, A. J.; HUTCHINSON, D.; WELLINGTON, W. J. Developments in Business Gaming - A Review of the Past 40 Years. **Simulation & Gaming**, v. 40, p. 464-487, Agosto 2009. n° 4.

FIRJAN. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. **Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro**, 2012. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/EconomiaCriativa/VersaoImpressa/files/assets/common/downloads/publication.pdf>>. Acesso em: 25 Maio 2013.

GLADWELL, M. **O ponto da virada**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

GONEN, A.; BRILL, E.; FRANK, M. Learning through business games – an analysis of successes and failures. **On The Horizon**, v. 17, p. 356-367, 2009. ISSN 1074-8121.

GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO. O Hub de Toda a Comunicação continua sendo a TV. **Mídia Dados Brasil 2012**, São Paulo, p. 844, 2012. Disponível em <<http://midiadados.digitalpages.com.br/home.aspx?edicao=4>>. Acesso em 19/05/2013.

HARTMAN, F.; ASHRAFI, R.; JERGEAS, G. Project management in the live entertainment industry: what is different? **International Journal of Project Management**, Great Britain, v. 16, p. 269-281, 1998.

IBOPE. Conceitos e Critérios da Pesquisa de Mídia para a Imprensa. **Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE Media.**, 2012. Disponível em: <[http://www.ibope.com/pt-br/relacionamento/imprensa/Documents/cartilha\\_de\\_midia.pdf](http://www.ibope.com/pt-br/relacionamento/imprensa/Documents/cartilha_de_midia.pdf)> . Acesso em: 29 Junho 2013.

JARDIM; , E. G. M. **Planejamento e Controle da Produção I**. UFRJ. Rio de Janeiro, p. 22. 2012. Notas de Aula.

MAIA, E.; ANDRADE, R.; DUARTE, F. O Gerenciamento de Projetos em uma obra aberta: o caso das telenovelas brasileiras. **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 144-162, 2012.

MINISTÉRIO DA CULTURA. SEC - Secretaria da Economia Criativa. **Ministério da Cultura 2013 - Governo Federal**, 2013. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/secretaria-da-economia-criativa-sec>>. Acesso em: 31 Maio 2012.

MURAKAMI, L. C. Conceitos básicos de marketing do entretenimento. In: COBRA, M. **Marketing do Entretenimento**. São Paulo: Senac, 2008. Cap. 1, p. 23-29.

NADER, G. **A Magia do Império Disney**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2009.

OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. O processo de criação de telenovelas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p. 38-48, Janeiro 2009. ISSN 0034-7590.

OLIVEIRA, F. Globo estuda gravar remake 'Meu Pedacinho de Chão' do começo ao fim antes da estreia. **IG - Na TV**, 2013. Disponível em: <<http://colunistas.ig.com.br/natv/2013/06/28/globo-estuda-gravar-remake-meu-pedacinho-de-chao-do-comeco-ao-fim-antes-da-estreia/>>. Acesso em: 29 Junho 2013.

PETROSKI, A. Games vs. Simulations: When Simulations May Be a Better Approach. **T+D - Training and Development**, p. 27-29, Fevereiro 2012.

PROJETO INTER-MEIOS. Relatórios de Investimento. **Projeto Inter-meios**, 2013. Disponível em: <<http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>>. Acesso em: 25 Maio 2013.

RANGEL, M. 6 meses depois: Lei 12.485. **Publicações da ANCINE**, 2013. Disponível em: <[http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/ANCINE\\_RCM\\_2013-2.pdf](http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/apresentacoes/ANCINE_RCM_2013-2.pdf)>. Acesso em: 25 Maio 2013.

RICCO, F. Glória Perez informa que grupo de discussão não exigiu corte de personagens. **UOL - Televisão**, 2012. Disponível em: <<http://televisao.uol.com.br/colunas/flavio-ricco/2012/12/11/gloria-perez-informa-que-grupo-de-discussao-nao-exigiu-corte-de-personagens.htm>>. Acesso em: 12 Abril 2013.

SANTIAGO, A. L. Último capítulo de 'Avenida Brasil' marca 51 pontos. **O GLOBO - Coluna de Patrícia Kogut**, 2012. Disponível em: <<http://kogut.oglobo.globo.com/noticias-da-tv/audiencia/noticia/2012/10/ultimo-capitulo-de-avenida-brasil-marca-51-pontos-471156.html>>. Acesso em: 23 Maio 2013.

SANTOS, C. C. R. **Andragogia**: Aprendendo a Ensinar Adultos. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ: [s.n.]. 2010. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=95>>. Acesso em 10/06/2013.

SECRETARIA NACIONAL DA JUSTIÇA. Classificação Indicativa: Guia Prático. **Ministério da Justiça**, 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/enfrentandoocrack/noticias/guia-pratico-da-classificacao-indicativa>>. Acesso em: 23 Junho 2013.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 26ª. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SMITH, A. Disney: 'John Carter' loses \$200 million. **CNN Money**, 2012. Disponível em: <<http://money.cnn.com/2012/03/20/news/companies/disney-john-carter/index.htm>>. Acesso em: 23 Junho 2013.

STYCER, M. Globo muda programação para atender a nova classe C. **UOL Entretenimento - Televisão**, 2011. Disponível em: <<http://televisao.uol.com.br/ultimas-noticias/2011/05/09/globo-muda-programacao-para-atender-a-nova-classe-c.jhtm>>. Acesso em: 12 Março 2013.

VORDERER, P.; KLIMMT, C.; RITTERFELD, U. Enjoyment: At the Heart of Media Entertainment. **Communication Theory**, p. 388-408, Novembro 2004.

WATTS, D. J. **Tudo é óbvio**: quando você sabe a resposta. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

ZYLBERKAN, M. Globo reforça investida na classe C em 2012. **Veja - Celebidades**, 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/celebidades/globo-reforca-investida-em-classe-c-em-2012>>. Acesso em: 12 Março 2013.

## **APÊNDICE A – RESUMO DA DINÂMICA DO JOGO DA CERVEJA E O EFEITO CHICOTE**

O jogo da cerveja (*beer game*) consiste em uma simulação de uma cadeia de suprimentos simplificada. Há o varejista, o atacadista e a fábrica - isso no modelo de jogo que Senge (2010) adota no livro “A Quinta Disciplina”, pois existem variações do jogo com mais etapas intermediárias na cadeia. O objetivo do jogo é fazer com que a cadeia tenha o menor custo possível. Há custo para a falta do produto em cada ponto da cadeia e há custo para o estoque dos produtos. Simplificadamente, existe uma média de pedidos de unidades de cerveja (caixas, por exemplo) que o varejista normalmente vende e todos na cadeia sabem disso. O jogo é separado em rodadas. O varejo recebe seus pedidos em uma rodada e calcula quanto quer pedir de novas caixas, mantendo seu nível de estoque de segurança. O varejista faz o pedido para o atacadista, normalmente, pensando em manter tal nível de estoque de segurança. O atacadista por sua vez também tem um estoque de segurança e efetua os seus pedidos para a fábrica de acordo com a demanda do varejo e com a sua quantidade de estoque de segurança. A fábrica, por sua vez, planeja a produção de acordo também com o pedido do atacadista e com seu estoque de segurança. Entre os elos da cadeia há também um tempo de transporte que pode ser de duas rodadas, por exemplo. Os elos não se comunicam e não se comunicam com a dinâmica dos pedidos. A fábrica não sabe quanto o varejo vendeu, por exemplo. Como se pode ver, o tempo de atravessamento para uma caixa de cervejas que sai da fábrica e chega ao varejista é muito grande.

No jogo, as vendas da cerveja, em uma dada rodada, dobram, por algum motivo qualquer e imprevisível, por duas rodadas. O que normalmente acontece é que o varejista acaba não tendo estoque para suportar tal aumento e pede mais do que o normal para o atacadista. Por exemplo, se os estoques de caixas em todos os elos são de seis e normalmente se envia em lotes de quatro caixas de elo para elo que é a média de venda do varejista, aconteceria o seguinte. Em uma dada rodada “X” o varejista receberia quatro caixas do atacadista, teria seis em estoque e venderia oito caixas. Saldo em estoque de dois. Para compensar, ele coloca um pedido de oito caixas para o atacadista, quatro para compensar seu estoque de segurança e quatro da venda média que ele planejou. Na rodada seguinte ele recebe quatro, quantidade que havia pedido em rodadas anteriores. Seu estoque é de dois, recebe quatro e novamente tem pedido de venda para oito caixas de cerveja. Seu saldo começa a ficar negativo. Ele pede cada vez

mais para tentar compensar essa mudança. Seu estoque planejado é de seis, então ele pede doze caixas, no mínimo, para compensar o seu estoque de segurança em falta e as próximas possíveis vendas. No mínimo doze porque a tendência é que o varejista faça cada vez pedidos mais elevados. Na outra rodada os pedidos diminuem, ele recebe um pedido de venda cinco caixas, mas recebeu apenas quatro do atacadista, pedido que havia feito rodadas anteriores. Seu estoque era negativo em dois, recebendo quatro, seu estoque fica negativo três unidades. Seguindo a mesma lógica, o varejista fará um novo pedido de ao menos treze unidades para o atacadista. Nas outras rodadas os pedidos dos clientes de compra voltam para sua normalidade de quatro em média.

O que irá ocorrer nesse caso é o chamado efeito chicote. O atacadista por sua vez, na rodada “X+1” recebeu um pedido de oito e tinha um estoque de segurança de seis. Ele costuma receber quatro caixas por rodada da fábrica, então ele tem dez caixas disponíveis e envia oito. Para compensar seu estoque de segurança, que ficou com apenas duas unidades, o atacadista faz um pedido para a fábrica de ao menos oito, quatro para recompor seu estoque e quatro pela média de envios. No entanto, na rodada “X+2” ele recebe um pedido de ao menos doze e só recebe quatro caixas da fábrica, pedido que havia sido encomendado em rodadas anteriores. Com as quatro recebidas e as duas em estoque, somam-se seis apenas disponíveis para envio para o varejista. Seu estoque de segurança fica negativo em seis caixas. Para recompor, faz um pedido de ao menos dezesseis caixas para a fábrica, doze para recompor seu estoque e mais quatro (ao menos) como pedido padrão. Na rodada “X+3”, ele recebe novamente quatro unidades, pedido que havia feito anteriormente. Mas possui treze pedidos de caixa do varejista e um estoque negativo em seis. O que ele faz é repassar as quatro caixas para o varejista e fica com um estoque negativo em quinze caixas. Seguindo a mesma lógica, ele precisa fazer um pedido para a fábrica de vinte e cinco caixas.

É possível imaginar o que ocorrerá com a fábrica. Esse elo da cadeia estava tranquilamente produzindo em uma média de quatro caixas por mês até que recebe, em um dado momento, pedidos de oito, dezesseis e vinte e cinco caixas. O que faria com que a fábrica tivesse que fazer pedidos de produção de oito, vinte e quarenta e uma caixas, respectivamente. Temos o efeito chicote. Uma pequena variação na demanda no varejo explode rodadas depois no início da cadeia com uma intensidade muito maior.

## APÊNDICE B – USO DE DIAGRAMA CROSS-FUNCIONAL COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NO PROCESSO DE MODELAGEM DO JOGO

Sobre o processo de modelagem do jogo, realizado a partir do entendimento do processo produtivo de telenovelas na vida real, era necessário utilizar alguma ferramenta que servisse de base para a consolidação de diferentes fontes bibliográficas acerca do assunto - pois seria inviável ficar revisitando várias páginas de conteúdo a todo o momento para elaborar o modelo do jogo.

A solução para esse problema foi a utilização de diagramas *cross*-funcionais, com orientação por raias (nas linhas), representando os grupos funcionais e com separação das etapas do processo produtivo (nas colunas). Conforme a revisão bibliográfica ia ocorrendo, as principais atividades e processos<sup>29</sup> eram devidamente posicionados de acordo com seus grupo(s) funcional(s) e em suas devidas etapas. Além disso, uma atenção especial foi dada a certos “marcos” de fases – principalmente com relação à entrega de documentos. Por exemplo, a entrega da sinopse, dos capítulos escritos e os cronogramas de produção são marcos importantes. Assim, ao longo desse processo de construção do diagrama *cross*-funcional já era possível perceber alguns marcos que seriam os *outputs* passíveis de incorporação ao jogo em suas devidas fases, auxiliando o processo de criação do jogo.

Com o diagrama também ficava mais fácil de “cortar” atividades/processos que não poderiam ou não deveriam ser incorporados ao jogo. Pois, visualmente, já se identificavam questões importantes, como quem realizava, se era predecessora ou sucessora de outras atividades/processos importantes e como ficaria a dinâmica com a remoção daquele ponto.

Seria muito difícil de modelar o jogo sem alguma representação/notação gráfica. Porém, como nenhum método padronizado (como BPMN ou eEPC<sup>30</sup>) foi utilizado, o autor preferiu omitir do trabalho sua representação completa, pois seria de difícil compreensão do leitor. Entretanto, ressalta-se que tudo o que está no diagrama foi representado por escrito na revisão bibliográfica deste projeto de graduação. A seguir, destacam-se duas figuras para ilustrar as dinâmicas desse processo de modelagem do jogo: a primeira com uma representação parcial do início desse diagrama e a segunda com uma figura em miniatura do modelo, representando o que foi cortado, o que foi

---

<sup>29</sup> Não houve preocupação com possíveis desvios por estarem em diferentes níveis de detalhamento.

<sup>30</sup> *Business Process Model and Notation e Extended Event-Driven Process.*



levado em consideração de forma parcial para o jogo e o que pode ser chamado de “marco importante” do processo para o jogo.

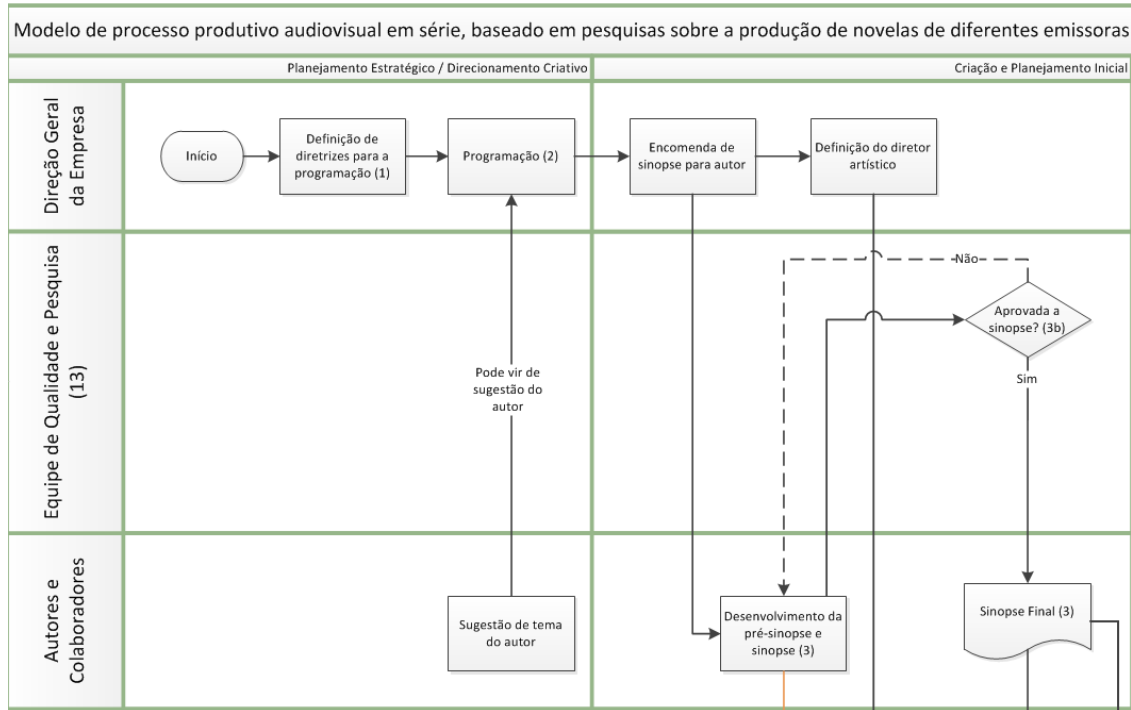


Figura 37: Representação da parte inicial do diagrama *cross*-funcional realizado para a consolidação bibliográfica da pesquisa realizada pelo autor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

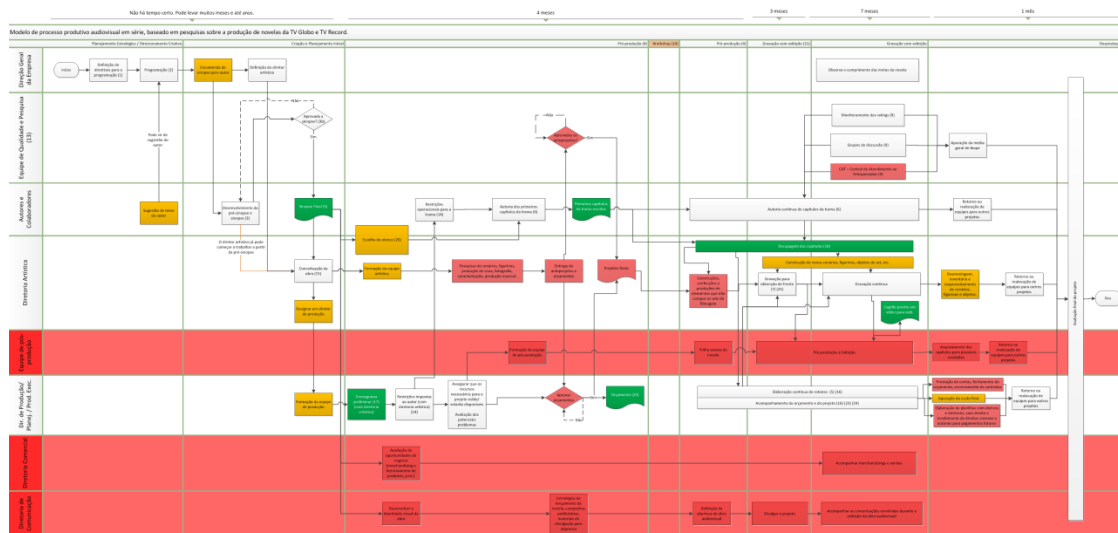


Figura 38: Representação em miniatura do diagrama *cross*-funcional realizado para a consolidação bibliográfica da pesquisa realizada pelo autor, com alguns destaques importantes que foram considerados para a modelagem do jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE C – MODELO DE SINOPSE

O modelo de sinopse entregue à equipe de criação é um documento com alguns itens pré-estabelecidos a serem preenchidos: (1) Título da Obra; (2) Onde Acontece?; (3) Quando se passa?; (4) Descrição dos Personagens; e o (5) Enredo. O modelo se encontra na figura abaixo.

| SINOPSE                   |        |
|---------------------------|--------|
| TÍTULO DA OBRA            | ENREDO |
| ONDE ACONTECE?            |        |
| QUANDO SE PASSA?          |        |
| DESCRIÇÃO DOS PERSONAGENS |        |
| PERSONAGEM 1              |        |
| PERSONAGEM 2              |        |
| PERSONAGEM 3              |        |

Figura 39: Modelo de sinopse utilizado no jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE D – MODELO DE CRONOGRAMA DE PRODUÇÃO

O modelo de cronograma de produção entregue a ser preenchido é relativamente simples. No eixo vertical ficam os respectivos marcos/atividades com espaços para a data planejada (P) e a data efetivamente realizada (R). Os marcos/atividades são: (1) entrega do roteiro (capítulo escrito) pelos roteiristas; (2) preparação para gravação, que inclui estudo do texto pelos atores, a decupagem das cenas pelo diretor de cena, a preparação do set e dos objetos de cena, entre outros; (3) ensaio e gravação, sendo que esse tempo é o tempo contabilizado como tempo de uso do set; e (4) o marco da exibição de cada capítulo. No eixo horizontal fica o tempo, em minutos, e as respectivas fases do jogo (pré-produção, gravação sem exibição e gravação com exibição simultânea). O diretor de produção deve preencher esse cronograma com números, referentes aos capítulos. Por exemplo, se a entrega do roteiro do primeiro capítulo está planejada para ocorrer no minuto 15 da pré-produção marca-se um “1” no minuto 15, Na linha “P” da “Entrega do Roteiro”. Se ela efetivamente ocorreu no minuto 20, marca-se um “1” na linha “R” desse minuto. A imagem a seguir exemplifica o cronograma.

| Tempo:   | Pré-produção |   |    |    |    |    |    | Gravação s/ Exibição |   |    |    |    |    |  |
|--|--------------|---|----|----|----|----|----|----------------------|---|----|----|----|----|--|
|  | 0            | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 0                    | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |  |
| <b>Entrega do Roteiro</b>  | P            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
|  | R            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
| <b>Preparação para Gravação</b>  | P            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
|  | R            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
| <b>Ensaio e Gravação</b>   | P            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
|  | R            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
| <b>Exibição</b>  | P            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
|  | R            |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |
| <p><b>Notações</b><br/> Preencher com números referentes aos capítulos, onde P = Planejado<br/> R = Real</p> |              |   |    |    |    |    |    |                      |   |    |    |    |    |  |

Figura 40: Modelo de cronograma de gravação do jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E – MODELO DE RELATÓRIO DE GRUPO DE DISCUSSÃO

A seguir, um modelo do relatório de grupo de discussão utilizado no jogo.

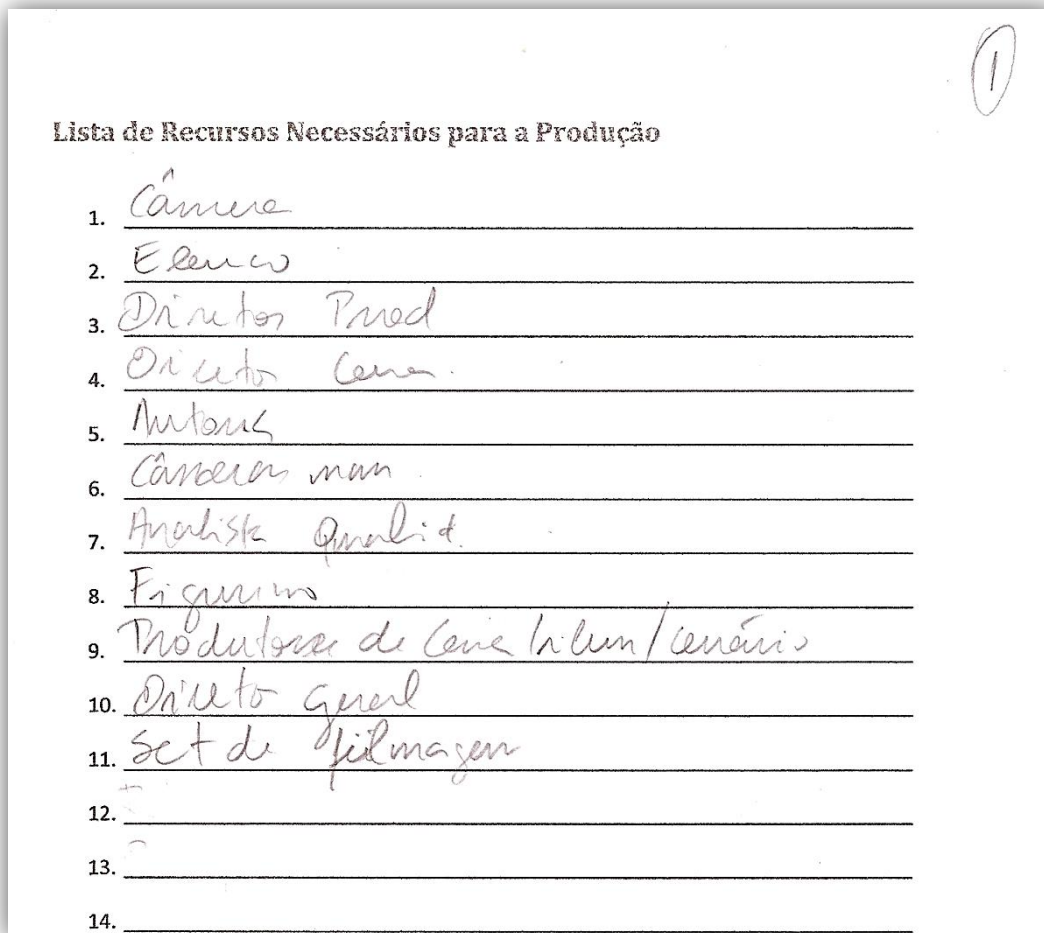
| RELATÓRIO GRUPO DE DISCUSSÃO 1                                     |
|--|
| CARACTERÍSTICAS DO “PERSONAGEM 1” SOB O PONTO DE VISTA DO PÚBLICO: |
| É visto como...  |
| CARACTERÍSTICAS DO “PERSONAGEM 2” SOB O PONTO DE VISTA DO PÚBLICO: |
| É visto como...  |
| CARACTERÍSTICAS DO “PERSONAGEM 3” SOB O PONTO DE VISTA DO PÚBLICO: |
| É visto como...  |
| COMPREENSÃO DA TRAMA. [O PÚBLICO COMPREENDE A TRAMA?]              |
| ...  |
| A TRAMA AGRADA?  |
| ...  |
| HÁ DISCUSSÕES ÉTICAS/MORAIS QUE O PÚBLICO DISCORDA?                |
| ...  |
| O QUE MAIS AGRADA:.  |
| ...  |
| O QUE MENOS AGRADA:  |
| ...  |
| O QUE VOCÊ SUGERE PARA MUDANÇA DO ENREDO?                          |
| 1. ...   |
| 2. ...   |
| 3. ...   |

Figura 41: Modelo de Relatório de Grupo de Discussão utilizado no jogo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE F – LISTA DE RECURSOS DE PRODUÇÃO

A seguir a imagem da lista de recursos de produção realizada durante a execução do jogo.



1. Câmera

2. Elenco

3. Diretor Prod

4. Diretor Cena

5. Atores

6. Câmeras man

7. Analista Qualid.

8. Figuras

9. Produtores de Cena (ilum/cenário)

10. Diretor geral

11. Set de filmagem

12.

13.

14.

1

Figura 42: Lista de recursos da produção, realizada durante o jogo.

Fonte: Elaborado durante a execução do jogo-teste pelo grupo de jogadores que participou do experimento.

## APÊNDICE G – PRIMEIRO CAPÍTULO ESCRITO COM OS OBJETOS LISTADOS PELA PRODUTORA DE CENA

A seguir a imagem da lista de produção de cena realizada durante a execução do jogo.

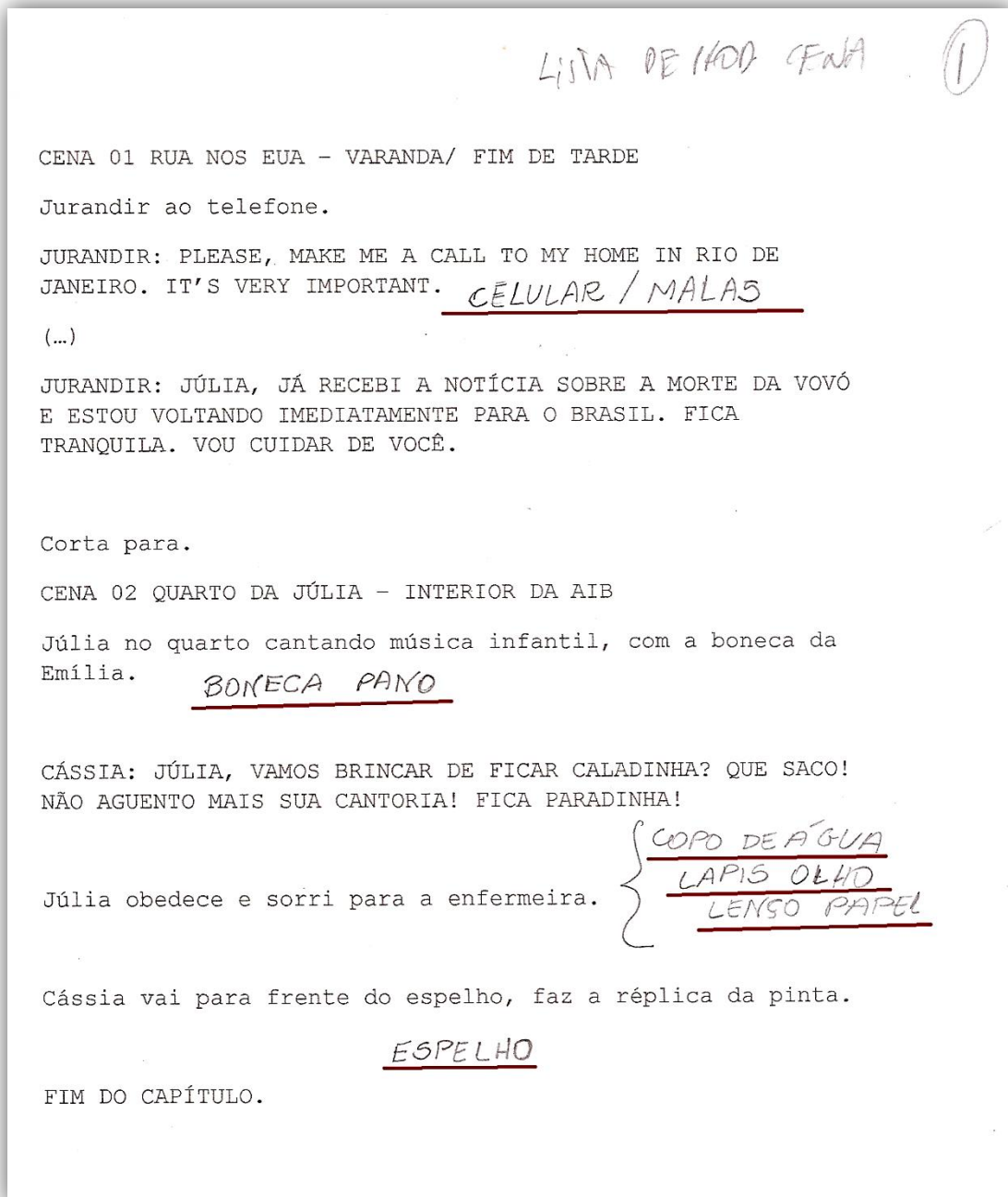


Figura 43: Lista de produção de cena, realizada durante o jogo.

Fonte: Elaborado durante a execução do jogo-teste pelo grupo de jogadores que participou do experimento.

## APÊNDICE H – RELATÓRIOS DO GRUPO DE DISCUSSÃO DO JOGO REALIZADO

A seguir, imagens dos relatórios de grupo de discussão realizados durante o jogo.

### **Relatório Grupo de Discussão 1**

#### **Características de Julia sob o ponto de vista do público:**

Julia é vista como... exagerada no seu “problema mental”, muito caricata e forçada.

#### **Características do Jurandir sob o ponto de vista do público:**

O Jurandir é visto como... está agradando, possui carisma, o melhor personagem.

#### **Características da Cassia sob o ponto de vista do público:**

A Cassia é vista como... não mostrou ao que veio, cenas em que atua muito rápida.

#### **Compreensão da trama.**

O público compreende a volta de Jurandir por motivo de falência da sua avó, mas não compreende o link entre Cássia se maquiando para se passar por Júlia. [Cássia podia falar em algum momento “vou me passar por você para garantir a grana”]

#### **A trama agrada?**

Parcialmente

#### **Há discussões éticas/morais que o público discorda?**

Que o público discorda não, mas há discussão ética\moral.

#### **O que mais agrada:**

A ideia do Jurandir voltar para ajudar a Júlia.

#### **O que menos agrada:**

Interpretação exagerada de Júlia.

#### **Como você gostaria que desenrolasse o enredo?/Coisas que podemos sugerir para mudar o rumo do jogo:**

1. Fazer o público odiar mais a vilã, ela está muito “light”;
2. A interpretação da Júlia deve ser menos exagerada/“caricata”;
3. Colocar mais música na trama no sentido de ser um musical, ou seja as músicas devem traduzir um sentimento do personagem.

Figura 44: Primeiro relatório do grupo de discussão do jogo.

Fonte: Elaborado durante a execução do jogo-teste pelo grupo de jogadores que participou do experimento.

## **Relatório Grupo de Discussão 2**

### **Características de Julia sob o ponto de vista do público:**

Julia é vista como... menos retardada do que no início, tenta sair do cativoiro.

### **Características do Jurandir sob o ponto de vista do público:**

O Jurandir é visto como... cumprindo seu papel.

### **Características da Cassia sob o ponto de vista do público:**

A Cássia é vista como... está melhor, com "tom" de vilã.

### **Compreensão da trama.**

O público compreende melhor os objetivos da Cássia em pegar o dinheiro da família.

### **A trama agrada?**

Sim.

### **Há discussões éticas/morais que o público discorda?**

Que o público discorda não, mas há discussão ética\moral.

### **O que mais agrada:**

Vilã prendendo Júlia no banheiro e fazendo malvadezas, musical da Júlia ao ser salva pelo Jurandir.

### **O que menos agrada:**

Jurandir é um "banana".

### **Como você gostaria que desenrolasse o enredo?/Coisas que podemos sugerir para mudar o rumo do jogo:**

1. Uma vingança de Jurandir em relação à Cássia.

Figura 45: Segundo relatório do grupo de discussão do jogo.

Fonte: Elaborado durante a execução do jogo-teste pelo grupo de jogadores que participou do experimento.



## APÊNDICE I – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO PÓS-JOGO

A seguir, as respostas completas dos jogadores ao questionário aplicado são apresentadas. Elas estão separadas por pergunta e por papel desempenhado pelo jogador. Todos os jogadores<sup>31</sup> responderam ao questionário.

### Pergunta 1: Poderia listar algum(ns) conhecimento(o) aprendido através do jogo?

#### Roteirista 1

- “O padrão da escrita do roteiro;
- Como condensar ideias rapidamente;
- Escrever um capítulo sempre sabendo o que acontecerá no próximo.”

#### Roteirista 2

“Vou aproveitar o espaço para falar das dificuldades encontradas:

- Trabalhar com uma pessoa que pensa totalmente diferente de você para chegar ao consenso.
- O fato de ser musical foi o fator que mais dificultou a criação dos textos, pois os *takes* de 1min, na verdade eram menores devido à música.
- Não conseguir expressar com clareza aos atores o que realmente estávamos pensando da cena. A comunicação era apenas via texto.”

#### Produtora de Cena/Op. Câmera

- “Papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas na produção de novelas;
- Termos técnicos, como decupagem, imprimir e defender da câmera;
- Tópicos da minha função, como a necessidade de fazer uma lista de materiais a serem usados antes de cada cena e a melhor forma de posicionar a câmera durante uma gravação;
- Aspectos de novelas como merchandising, audiência, necessidade de terminar o capítulo com um suspense, continuidade entre os capítulos, qualidade das gravações e retorno do público.”

#### Analista de Qualidade

“Toda produção audiovisual tem o seu porquê. A obra é aberta e moldada de acordo com o feedback do público. O PCP da produção audiovisual é algo que não fazia

---

<sup>31</sup> Agradecimento aos participantes do experimento: Andréa Neder, Andréia Sodré, Fabrício Vaz, Guilherme Belloni, Laíze Câmara, Leonardo Torres, Sokram Sommar e Wagner Kamacho.

ideia em que as técnicas de engenharia de produção pudessem ser aplicadas como controle da qualidade, cronograma, controle (realizado *versus* planejado) da produção audiovisual. Consegui entender mais um pouco do que está por de trás de um capítulo de novela.”

#### **Diretora de Cena/Atriz**

- “Como fiquei em duas funções (diretora de cena e atriz) era difícil ter dimensão do que estava acontecendo no todo. A direção requer um entendimento geral das funções, foi o que mais aprendi;
- Cada pessoa deve ficar em uma determinada função. Mais de uma função gerava conflito.
- É necessário a comunicação com todos do grupo para haver uma interação das atividades.”

#### **Atriz**

- “Cuidado na hora de fazer o *merchandising* (garantir que o produto apareça);
- Treinar antes de gravar uma cena e tentar verificar possíveis problemas antes do treino (vide dificuldade em abrir pacote de biscoito);
- Ter mais consciência de quanto tempo de gravação haverá de acordo com o tamanho do roteiro, para tentar não extrapolar o limite;
- Mudança de cenário gera perda de tempo de gravação;
- É necessário um diretor exclusivo no set sempre para fazer uma pré-análise de qualidade e realmente fazer os atores se posicionarem e agirem de maneira a ter o melhor resultado, e falhas como o reflexo no espelho não ocorrerem;
- Comunicação no set é essencial. É preciso que todos estejam cientes do que está dando certo e o que não está, qual será o rumo a ser tomado”.

#### **Ator**

“Aprendi como se dá a dinâmica de pré-produção de uma telenovela. Etapa primordial e essencial para o desenvolvimento desse produto.”

#### **Diretor de Produção**

- “Conheci como uma organização que realiza produções audiovisuais se constitui, e como ela opera;
- Entendi como funciona a dinâmica de operação e algumas das dificuldades enfrentadas nesse tipo de atividade;

- Entendi a alta necessidade de coordenação de todo o sistema da empresa para o seu efetivo sucesso.”

## **Pergunta 2: O que você mais gostou do jogo?**

### **Roteirista 1**

- “O que eu mais gostei foi a dedicação de todos os envolvidos para que tudo desse certo. Acho, aliás, que a escolha do ‘time’ foi muito inteligente, mesclando diferentes saberes e talentos, mas todos levando o jogo a sério;
- Também foram legais as eventuais interferências, como a inclusão do *merchandising* (que falhou), que fazia a gente rever o que tinha escrito para avançar no *game*.”

### **Roteirista 2**

- “Gostei da ‘pressão’ em ter q fazer os textos dando sentidos em cada um deles fazendo com que não ficasse uma coisa chata e/ou previsível;
- Mas como estímulo de criatividade, valeu a experiência.”

### **Produtora de Cena/Op. Câmera**

“Foi uma dinâmica divertida entre amigos e pude aprender na prática como funcionam vários aspectos das telenovelas e, sobretudo perceber a complexidade por trás da gravação de um capítulo. Várias pessoas são envolvidas e é necessário muito planejamento para que tudo dê certo. Aprendi que o Engenheiro de Produção pode sim atuar em uma produção audiovisual.”

### **Analista de Qualidade**

“Minha função: Diretor de Qualidade e também o relacionamento/diversão com todos.”

### **Diretora de Cena/Atriz**

“As avaliações na hora. Você tinha um *feedback* no momento em que gravava. O estilo do jogo foi muito legal. Se tivéssemos uma espécie de treinamento antes funcionaria melhor.”

### **Atriz**

- “Participar de um processo criativo com amigos e aprender sobre a indústria audiovisual;
- O jogo aparenta representar bem o processo;

- O jogo é dinâmico e o cenário muda constantemente, o que o torna empolgante.”

#### **Ator**

- “Como sou ator, gostei muito de conhecer as etapas iniciais do meu trabalho;
- Trabalho em equipe e com seriedade de cada participante.”

#### **Diretor de Produção**

“Aprender sobre algo que desconhecia quase que por completo, e perceber que alguns conceitos da engenharia de produção são bastante aplicáveis a essa realidade.”

### **Pergunta 3: O que você menos gostou do jogo?**

#### **Roteirista 1**

“O que menos gostei foi a condição da novela ser um musical, que é uma limitação minha. Não tínhamos tempo para criar músicas próprias para os capítulos e às vezes era difícil achar uma canção que fizesse sentido com a cena. Deixamos algumas a gosto dos atores, só para preencher o requisito.”

#### **Roteirista 2**

“Não tem nada que me desagradou”

#### **Produtora de Cena/Op. Câmera**

“Muita pressão para executar as tarefas devido ao pouco tempo disponível, o que fez com que deixássemos de lado a qualidade do que estávamos fazendo apenas para entregar um resultado dentro do prazo.”

#### **Analista de Qualidade**

“Talvez a quantidade de papel que imprimimos (vários roteiros por capítulo, cronogramas, *feedbacks* etc). No futuro, talvez seja possível pensar em algo mais virtual como uso de *palmtops* ou *tablets*, reduzindo assim o impacto ambiental da impressão.”

#### **Diretora de Cena/Atriz**

- “O tempo foi muito corrido. Era necessário um período de treinamento para o jogo funcionar melhor. Já que nem todas as pessoas tinham experiência no setor;
- E era necessário um momento para que todos se reunissem e conversarem sobre o que estava acontecendo”.

### **Atriz**

- “Algumas funções aparentam precisar de pessoas com experiência prévia, por exemplo, roteirista, diretor e atores;
- Os time frames de algumas partes estavam um pouco irreais. A parte de fazer a sinopse deveria ter mais tempo, pois a partir daí existiria uma meta melhor definida e as outras partes correriam mais fluidamente;
- Algumas vezes, devido à falta de comunicação, eu me sentia um pouco perdida no jogo e não sabia o que estava acontecendo.”

### **Ator**

“O pouco tempo para desenvolver proposta tão interessante.”

### **Diretor de Produção**

- “Achei a parte inicial de explicação um pouco resumida, poderia ser mais aprofundada com exemplos reais de algumas funções executadas no jogo, e a proximidade disso com a realidade (usando exemplos ficaria show);
- Achei o jogo bastante longo também, o que pode atrapalhar a sua aplicação em alguns casos. E faltou a conexão mais forte com os conceitos de engenharia de produção que podem ser aplicados.
- No fundo, um objetivo específico deve ser dado ao jogo, que tem bastante potencial se coordenado em função de um ensinamento que se pretende alcançar. Talvez definir qual o público alvo seja interessante, pessoas que não conhecem a indústria podem ser testadas em uma dinâmica de grupo para processos seletivos, ou pessoas que conhecem a mesma podem ser treinadas em conceitos da EP e de trabalho em grupo. Definir isso vai ajudar a ajustar alguns parâmetros e como o jogo deve ser conduzido, e vai extrair mais do potencial do mesmo”.