



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

VICTÓRIA VILLAS BÔAS RODRIGUES PEIXOTO

**O PRODUTOR CINEMATOGRAFICO SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

Rio de Janeiro – RJ

2022

VICTÓRIA VILLAS BÔAS RODRIGUES PEIXOTO

**O PRODUTOR CINEMATOGRAFÍCO SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Prof. André Baptista Barcaui

Rio de Janeiro – RJ

2022

VICTÓRIA VILLAS BÔAS RODRIGUES PEIXOTO

**O PRODUTOR CINEMATOGRAFICO SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. André Baptista Barcaui
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Orientador

Prof.
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Leitor

Rio de Janeiro – RJ

2022

“E é nessa hora que acontece a magia. Mesmo. A respiração fica suspensa. Seguráramos até mesmo nossos batimentos cardíacos. O despolido da câmera dispara e realmente acontece algo além da nossa realidade – estamos recriando outra realidade para ser registrada. Talvez seja esse um dos vários momentos que tornam o ofício de fazer cinema tão apaixonante (o outro é na sala escura, quando a tela se ilumina, certamente).”

(Iafa Britz)

RESUMO

O Cinema pode ser compreendido a partir de três pilares: arte, tecnologia e negócio. A ciência da Gestão é extremamente plural e pode ocupar os mais diferentes espaços, além de poder adotar técnicas, conceitos e experiências dos diversos contextos em que é inserida. Percebeu-se, assim, o potencial de unir as duas partes. Tendo em vista que uma produção cinematográfica pode ser considerada um projeto, dado o seu caráter temporário e o fim em si mesma, o presente trabalho se propôs a investigar se a atividade de um produtor cinematográfico pode ser considerada dentro do escopo de atuação de um gestor de projetos. Para isso, foram realizadas entrevistas com profissionais de Cinema que trabalhem ou já tenham trabalhado no setor de produção. Após sua realização, foi concluído que a atuação de um produtor é similar à de um gerente de projetos e que há limitações de teoria que abrem oportunidades para novas pesquisas na área.

Palavras-chave: Gerenciamentos de Projetos. Produção Cinematográfica. Gestão. Gerente de Projetos. Produtor Cinematográfico.

ABSTRACT

It is possible to understand the film industry from three pillars: art, technology and business. Management is an extremely plural science and it can occupy the most different spaces, in addition to being able to adopt techniques, concepts and experiences from the contexts in which it is inserted. Thus, it had the potential to unite the two parties. Considering that, a film production is a project, given its temporary nature and its purpose, the present work proposes to understand if the activity of a film producer can be considered within the scope of action of a project manager. For this, interviews were conducted with film professionals who work or have worked in the production sector. After its completion, it was concluded that the role of a producer is similar to that of a project manager and that there are theoretical limitations that open opportunities for further research in the area.

Key words: Project Management. Film Production. Management. Project Manager. Film Producer.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo Geral	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. JUSTIFICATIVA	12
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
4.1 Gerenciamento de projetos	14
4.1.1 Escopo	18
4.1.2 Cronograma	19
4.1.3 Recursos	20
4.1.4 Qualidade	21
4.1.5 Custos	22
4.1.6 Riscos	23
4.1.7 Comunicações	24
4.1.8 Aquisições	25
4.1.9 Partes interessadas	26
4.1.10 Integração	27
4.2 Gerente de projetos	29
4.3 Produção cinematográfica	31
4.3.1 Direção	34
4.3.2 Roteiro	35
4.3.3 Arte	36

4.3.4 Fotografia	36
4.3.5 Som	37
4.3.6 Edição	38
4.4 Produtor cinematográfico	39
5. METODOLOGIA	42
5.1 Tipo de pesquisa	42
5.2 Instrumento de pesquisa	43
5.3 Participantes da pesquisa	44
5.4 Procedimento de coleta e análise de dados	44
6. RESULTADOS	46
7. CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	58

1. INTRODUÇÃO

Enganado está aquele que não vê negócio na arte de fazer Cinema. Britz et al (2010, p.1) brincam que “produzir um filme é uma das coisas mais difíceis que existem no mundo capitalista contemporâneo”. Essa declaração por si só põe o Cinema em um lugar de empreendedorismo e gestão. Ferreira (2016, p.25) reconhece o poder comunicativo e artístico da sétima arte, mas reafirma constantemente a influência mercadológica existente em seu processo criativo. Principalmente nas fases iniciais, em que o produto está sendo desenvolvido e a ideia está ganhando forma, a liberdade criativa precisa vir acompanhada do conhecimento gestor para fazer com que as coisas deem certo (BRITZ et al, 2010, p.8).

Tanto Britz et al (2010, p.10) quanto Ferreira (2016, p.32) contam que o Cinema possui o pilar da arte, que é o *top of mind* quando se pensa em filmes e outras produções cinematográficas, mas também possui o pilar comercial, sendo assim uma “arte industrial”, e o pilar tecnológico, envolvendo as invenções que deram origem aos equipamentos de filmagem e efeitos especiais. Pensando nesses pilares, fica clara a necessidade de se ter um olhar de gestão para o processo criativo cinematográfico, trazendo o abstrato e artístico para o campo dimensionável de dados, informações concretas, metas e objetivos (BRITZ et al, 2010, p.2; FERREIRA, 2016, p.57).

Tendo em vista as informações expostas e a nítida relação entre o Cinema e a Gestão, torna-se viável estabelecer uma relação entre os dois campos, seja ela na prática, aplicando conhecimentos de uma em outra, seja na teoria. Esse encontro epistemológico é ainda mais interessante justamente pela dicotomia apresentada por Ferreira (2016, p.9). O autor critica o cinismo das áreas ao afirmar que, para Cinema, com sua soberba artística, a Administração é racional demais, bloqueando a liberdade criativa e, para a Administração, há muito com o que aprender das mais diversas áreas de conhecimento, especialmente com aquelas que não são tão óbvias, como as artes. O presente trabalho surgiu para criar uma ponte entre os dois lados. Em seguida, o problema de pesquisa tem origem na percepção de que uma produção cinematográfica pode ser considerada um projeto e, portanto, ela poderia usufruir dos conhecimentos da gestão de projetos.

O gerenciamento de projetos tem como objetivo aplicar as técnicas mais eficientes e pensar na melhor forma de fazê-lo, considerando todas as áreas de conhecimento que abrange como gerenciamento de custos, de recursos e de qualidade, por exemplo, para um projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.202-209). Para o PMI, o *Project Management Institute*, referência

no gerenciamento de projetos, os define como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p.4). Uma produção cinematográfica segue essa lógica por ter um processo criativo temporário, desde a concepção até a criação de seu produto, o filme.

Dessa forma, a pesquisa se propõe a responder se a atividade de um produtor cinematográfico, figura responsável pela gestão da produção audiovisual, pode ser considerada dentro do escopo de atuação de um gestor de projetos. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais do setor de Cinema e Audiovisual que já tenham realizado funções na produção cinematográfica. As respostas dos entrevistados foram transcritas e analisadas a partir da teoria apresentada no Referencial Teórico.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Entender até que ponto a atividade de um produtor cinematográfico pode ser considerada dentro do escopo de atuação de um gestor de projetos.

2.2 Objetivos Específicos

Objetivos específicos:

- Investigar o que é uma produção cinematográfica, quem faz parte dela, quais são suas etapas
- Levantar as principais áreas de conhecimento relacionadas a gestão de projetos
- Entender as experiências de um produtor cinematográfico em *set*

3. JUSTIFICATIVA

O impacto do gerenciamento de projetos em organizações como mecanismo de sobrevivência e inovação já é reconhecido por muitos autores, como Napolitano et al (2020, p.1) e Melo e Melo (2019, p.406). Souza, Ziviani e Goulart (2014, p.52) veem nos projetos uma resposta poderosa ao mercado acelerado e em busca de novas tendências ao compreender que permitem “respostas rápidas e eficazes às demandas do mercado”, além de permitirem a elaboração de um “modelo de gestão focalizado em prioridades e objetivos”. Acima de tudo, o que permite compreender, de fato, o impacto do gerenciamento de projetos é a análise de outros projetos (PAULI; SELL, 2019, p.52).

Apesar disso, Berssaneti, Carvalho e Muscat (2016, p.707) apontam a falta de produções acadêmicas que supram a necessidade de entender plenamente a relevância do gerenciamento de projetos para além daqueles que já o aplicam, ou seja, alcançar novas áreas fora da Administração. Mais do que um campo teórico, o gerenciamento de projetos é um instrumento essencial, visto que, para Melo e Melo (2019, p.406), qualquer organização vive de projetos, ainda que não os tenha como propósito. Como dito anteriormente, em um mundo altamente competitivo e que pede por inovações em tempo recorde, os projetos se tornam os maiores aliados das organizações (NAPOLITANO et al, 2020, p.1-2).

Melo e Melo (2019, p.404) afirmam que há tido a necessidade de estudos variados em relação ao gerenciamento, englobando novos campos de estudo. Assim, a interdisciplinaridade, definida por Laruccia et al (2012, p.117) como a análise conjunta e interseccionada de diferentes áreas do conhecimento, traz mais uma camada de complexidade para a gestão de projetos. É a partir desse encontro entre campos de estudo que a troca de informações é gerada e, assim, é produzido um novo conhecimento a partir de fontes nunca antes exploradas (LARUCCIA et al, 2012, p.110-116).

Portanto, o conhecimento para o administrador pode vir de qualquer esfera de pensamento (FERREIRA, 2016, p.94). O Cinema não seria a exceção a essa regra. Na realidade, Ferreira (2016) acredita que seja natural essa associação quando relata o sucesso da indústria de Cinema hollywoodiana em implementar a lógica taylorista nas produções cinematográficas, estabelecendo a fusão Arte-Negócio. Rodrigues (2007, p.68) afirma que, “para produzir um filme, é preciso saber orçar, planejar, organizar, administrar e executar” e isso tem tudo a ver com os estudos de gestão.

O Cinema é produto de três grandes poderes: a tecnologia, a arte e o negócio (RODRIGUES, 2007, p.13). Assim, faz sentido unir conhecimentos da Administração a conhecimentos do Cinema e da Produção. Esse câmbio é raro. Isso foi percebido durante o levantamento bibliográfico, pois foram poucos os materiais que relacionavam ambos os campos de estudo, sendo o principal Ferreira (2016), cujo propósito era justamente analisar o Cinema sob o olhar da gestão.

Rodrigues (2007, p.13) ainda destaca que os três grandes poderes são inseparáveis. Um não existe sem o outro em termos de Cinema, ou seja, torna-se necessário e interessante trocar conhecimentos entre as áreas, tanto para os estudos de Cinema e Audiovisual quanto para os estudos de Administração e Gestão. Por fim, como as organizações são o objeto de estudo da Administração e as produtoras cinematográficas são organizações com fins lucrativos (RODRIGUES, 2007, 68), torna-se possível associar conceitos e teorias advindas do campo da gestão, como o gerenciamento de projetos, aos processos existentes dentro das produções cinematográficas.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Gerenciamento de projetos

Existe uma grande variedade de definições sobre o que é projeto. Isso se deve ao seu caráter efêmero e à rapidez com que seus processos ocorrem, além da baixa disponibilidade de quem trabalha em projetos para discursar sobre eles (BARCAUI; REGO, 2019, p.489). Uma das maiores referências em estudos de gerenciamento de projetos, o Guia PMBOK, escrito pelo PMI (*Project Management Institute*), o define como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p.4). Este texto se propõe a analisar aspectos comuns aos projetos e refletir sobre seus processos internos.

Tanto para Pauli e Sell (2019, p.50) quanto para Goelzer et al (2014, p.79), cada projeto é único e, devido a isso, provoca um resultado único a partir dos processos e dos conhecimentos trocados pelas partes. Justamente por isso, deve-se reconhecer que gerenciar um projeto em direção a um resultado de sucesso não é uma tarefa fácil (FERNANDES; GARCEZ, 2019, p.28). Essa dificuldade aumenta conforme a complexidade do projeto aumenta, principalmente aqueles que pretendem realizar algo considerado vanguarda e inovador (GOELZER et al, 2014, p.81). Portanto, projetos não são apenas para “consertar algo que não funciona”, mas são o melhor jeito de implementar algo novo, seja na organização ou fora dela (FERNANDES; GARCEZ, 2019, p.27-28)

Projetos se diferem de outros esforços coletivos de uma organização. Como dito anteriormente, são temporários e essa perenidade é responsável por definir se o evento que ocorre é um projeto ou não. São criados com um propósito que, uma vez alcançado, se encerram, tendo seus pontos de início e encerramento bem definidos (PMI, 2017, p.5; (SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013, p.166). O que define o estágio em que se encontra o projeto é seu ciclo de vida, dividido em porções menores conhecidas como fases, marcadas por início, meio e fim. Cada fase reúne ações com interesses comuns que, vistas sob lentes menores, se tornam mais fáceis de serem administradas e, assim, atingem a finalidade do projeto com maior êxito. (BARCAUI; REGO, 2019, p.1729).

No trabalho de Bomfin, Nunes e Hastenreiter (2012, p.60-62), todas as definições apresentadas sobre projeto apontam as mesmas características. Todo projeto tem um propósito, tem um tempo limitado para alcançá-lo e é visto como um “esforço de trabalho” que deve obedecer a uma série de limitações de recursos, como custo e tempo. Outros conceitos de

projeto não só reforçam sua finitude como evidenciam a importância de se saber usar recursos limitados de forma eficiente, isto é, gerenciar (BARCAUI; REGO, 2019, p.720).

Nos projetos, há uma figura de autoridade, denominada gerente de projetos, que sabe como transformar essas limitações em valor agregado para a organização (PMI, 2017, p.10). Esse valor agregado é definido ainda no início do ciclo de vida, junto às partes interessadas e varia de acordo com a intenção de cada projeto (PMI, 2017, p.4-7). No contexto atual de velocidade e troca de informações, o ritmo acelerado do mercado exige das organizações mais do que o produto ou serviço que têm para oferecer. É através dos projetos que elas agregam valor acompanhando as demandas que surgem (PAULI; SELL, 2019, p.48).

Além da limitação de tempo e da agregação de valor, os projetos representam mudanças no ambiente aos quais pertencem (PMI, 2017, p.6). O que estimula a criação de novos projetos é a percepção de que o *status quo* possui falhas ou de que até funciona, mas pode contar com uma melhora. Em outras palavras, surgem quando se precisa de uma mudança. O resultado provocado pode ser um novo produto ou serviço que será oferecido aos clientes ou mesmo algo que diz respeito à própria organização, como mudança de cultura ou de processos internos (BARCAUI; REGO, 2019, p.681).

Muitas vezes, os projetos não estão “soltos” na circunstância em que se encontram. Eles podem estar atrelados a um programa ou a um portfólio (PMI, 2017, p.11). Um programa é formado por um conjunto de projetos que possuem interesses em comum e, portanto, faz sentido combiná-los sob a visão de um mesmo gerenciamento (PMI, 2017, p.11). O portfólio é ainda maior, agrupando programas e outros projetos, também com o objetivo de unir essas propostas em um mesmo lugar (PMI, 2017, p.11-12).

Todo projeto começa com uma ideia, que precisa ser afinada e delimitada junto à organização para a qual é apresentada (BARCAUI; REGO, 2019, p.727). Uma vez que essa ideia se concretize em um plano de ação, surgem dois documentos extremamente importantes para a execução de um projeto – o termo de abertura e o *business case*. O termo de abertura é o que oficializa o início do projeto (PMI, 2017, p.34). A partir dele, o gerente de projetos saberá quais passos tomar para começar seu trabalho. Quem é responsável pela assinatura e liberação do termo de abertura é o patrocinador (PMI, 2017, p.34).

O *business case*, ou caso de negócio em português, é o principal registro escrito de tudo a respeito do projeto e será utilizado durante seu ciclo de vida pelo gerente e sua equipe (PMI, 2017, p.30). Contém o escopo, que delimita as funções de cada parte, as metas, as instituições

envolvidas e qualquer outra informação que for necessária para o bom andamento do projeto (PMI, 2017, p.30). É fundamental que a equipe use o tempo que puder para planejar previamente e diminuir a possibilidade de correr riscos enquanto os processos estiverem ocorrendo (BARCAUI; REGO, 2019, p.911).

Com o termo de abertura assinado pelos patrocinadores e um bom caso de negócio elaborado pela equipe de gerenciamento, dá-se início ao ciclo de vida do projeto. Ele possibilita uma visão geral, com todas as fases bem desenvolvidas desde sua abertura até seu encerramento, ajudando a equipe de gerenciamento a organizar as pendências (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.64; MELO; MELO, 2019, p.410). Costa Júnior et al (2022, p.172) usa o termo “evolução dos negócios” para falar da relevância do ciclo de vida, porque, justamente, ele permite ver como evoluirá o projeto com o andar das tarefas, e diz que cada parte descrita do ciclo pode ser entendida como um projeto dentro do projeto.

Cada projeto possui o seu próprio ciclo de vida adaptado às suas demandas (BARCAUI; REGO, 2019, p.1778-1785). Contudo, é possível defini-lo genericamente em 5 grandes etapas. Na literatura analisada, essas fases variaram pouco, se adaptando conforme necessidade (COSTA JÚNIOR et al, 2022, p.175; SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013, p.166). Barcaui e Rego (2019, p.1736-1743) definem como “ (1) um momento de trabalho anterior ao projeto, (2) o início do projeto propriamente dito, (3) o planejamento detalhado, (4) a execução do projeto e (5) sua conclusão”. Costa Júnior et al (2022, p.173) apresentam 5 fases, descritas como iniciação, definição, planejamento, acompanhamento e encerramento do projeto, enquanto Bomfin, Nunes e Hastenreiter (2012, p.63) apresentam como fase de definição, fase de planejamento, fase de execução, fase de controle e fase de finalização. Ademais, as fases, dentro de cada etapa, podem ser sobrepostas ou rearranjadas a favor de um ciclo de vida mais eficiente (PMI, 2017, p.19). Não necessariamente precisa-se encerrar uma fase para que comece a outra caso elas não estejam diretamente ligadas, por exemplo.

Basicamente, há dois tipos de ciclos de vida para um projeto (PMI, 2017, p.19). No primeiro, chamado preditivo ou em cascata, tanto o escopo quanto o cronograma e o orçamento são definidos antes do ciclo de vida se iniciar e tudo que for alterado conforme o andamento do projeto precisa ser administrado com cautela (PMI, 2017, p.19). O segundo, chamado adaptativo, possui um escopo bem planejado antes de dar início ao ciclo, mas são ciclos que permitem mais mudanças durante o processo do que em ciclos preditivos. Pode existir, também, um ciclo híbrido, que mescla as duas propostas (PMI, 2017, p.19).

O gerenciamento de projetos, por sua vez, permite com que todas as metas colocadas no escopo sejam alcançadas da forma mais eficiente possível (PMI, 2017, p.10). O seu impacto positivo é tão forte que já tomou conta de espaços acadêmicos e de organizações (BARCAUI; REGO, 2019, p. 313-320). Isso se deve ao fato de que projetos bem gerenciados não perdem prazos, não gastam além do previsto no orçamento, não insatisfazem o cliente, não ignoram as metas pré-estabelecidas, mantêm a qualidade do início ao fim e ainda colocam a organização em uma posição favorável em relação à concorrência, ou seja, um bom gerenciamento provoca um bom resultado (GOELZER et al, 2014, p.79; PMI, 2017, p.10; VANUCCI et al, 2019, p.43).

O gerenciamento de projetos é uma arte (VANUCCI et al, 2019, p.43) na qual a organização usa sua criatividade, seu conhecimento e sua experiência para tentar garantir o sucesso do projeto (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2016, p.708; PAULI; SELL, 2019, p.48). A noção de sucesso é tradicionalmente medida pelo “triângulo de ferro”, que consiste na tríade tempo ou prazo, custo e qualidade (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2016, p.707-709; OLIVEIRA et al, 2016, p.96), mas as teorias mais modernas de sucesso passaram a considerar outras variáveis como participação das partes interessadas, incluindo *stakeholders* e o cliente (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.71).

É importante compreender o gerenciamento como um arsenal de conhecimento e técnicas, aliados a ferramentas e outras competências, (MELO; MELO, 2019, p.408; PMBOK, 2017, p.1), que o gerente de projetos e sua equipe usarão para cumprir com tudo que foi desejado no início do ciclo de vida do projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.713). A dialética do gerenciamento de projetos surgiu devido à necessidade de otimizar recursos, prevenir riscos e traçar fundamentos e teorias comuns às suas execuções (BARCAUI; REGO, 2019, p.276-504). Logo, é papel do gerenciamento fornecer aos profissionais *skills* suficientes para gerir os projetos (BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2016, p.707). Uma organização com um gerenciamento consolidado obtém vantagens competitivas, construindo um ambiente preventivo a potenciais riscos sem desconsiderar a otimização de seus recursos (FERNANDES; GARCEZ, 2019, p.29; FREITAS; SOUSA, 2013, p.187-191) e alcançando suas principais metas (GONÇALVES; GARCEZ, 2016, p.112).

Da mesma forma que cada projeto possui suas próprias demandas, o que reforça o caráter particular que cada projeto carrega, o plano de gerenciamento precisa levar em conta essas particularidades presentes, como “as diferenças de segmento, público-alvo, complexidade do projeto, tamanho, valor e até mesmo a maturidade em gerenciamento estabelecida” (BARCAUI; REGO, 2019, p.504-511). Para além disso, a equipe precisa ser dividida e as

responsabilidades atribuídas às partes, com uma certa garantia de que tudo que precisa ser feito será (PMI, 2017, p.44-45) e estabelecendo ordem de prioridade, metas, fatores de sucesso etc. (COSTA JÚNIOR et al, 2022, p.172). É necessário apontar que há vantagem no fato de que os projetos exigem gerenciamento diferentes. Isso permite que existam projetos dos mais diferentes graus de impacto, complexidade e natureza, tornando-se, assim, uma carta na manga para gerentes e suas organizações (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.71).

Em seguida, serão discriminadas brevemente as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, com as respectivas funções e os principais processos. Essas áreas não são obrigatoriamente divididas de maneira formal, mas são pontos importantes a serem gerenciados (BARCAUI; REGO, 2019, p.1855-1863). São elas gerenciamento de escopo, gerenciamento de cronograma, gerenciamento de recursos, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de custos, gerenciamento de riscos, gerenciamento de comunicações, gerenciamento de aquisições, gerenciamento de partes interessadas e gerenciamento de integração do projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.1841; PMI, 2017, p.23-24).

4.1.1 Escopo

O gerenciamento de escopo é responsável por esmiuçar tudo o que for necessário e suficiente para que o projeto ocorra (BARCAUI; REGO, p.1874; PMI, 2017, p.129). O escopo desenha quais recursos e processos devem ser executados no projeto. Quanto mais detalhado for o escopo, maior deverá ser o grau de planejamento da equipe e, conseqüentemente, melhor será a capacidade futura de lidar com mudanças e riscos do projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.1911).

Uma equipe preparada com um escopo bem desenhado consegue ter uma visão ampla dos ambientes que envolvem o projeto e podem enfrentar problemas que não foram previstos pelo escopo, as exclusões (BARCAUI; REGO, 2019, p.1919). Outro motivo pelo qual o planejamento prévio de escopo é ideal é porque sofrer mudanças em fases mais avançadas de projeto é mais complicado do que alterá-lo ainda em níveis de “papel”, enquanto não foi feito nada de concreto, quando os custos de mudança são maiores (BARCAUI; REGO, 2019, p.2000). No gerenciamento de escopo, o papel do gerente é garantir que o que foi previsto seja cumprido em termos de expectativas de todas as partes (PMI, 2017, p.131), portanto é fundamental que ele conheça todos os pontos do escopo e esteja perto de cada passo que é dado no projeto para garantir seu bom andamento (SILVA FILHO, 2014, p.16).

Assim, seu gerenciamento engloba como planejar o escopo, como delimitar os objetivos do projeto, como definir o texto do escopo, como criar a estrutura analítica do projeto (EAP), como legitimar o escopo criado e como gerenciá-lo durante o ciclo de vida do projeto (PMI, 2017, p.129). É importante reforçar que o termo “escopo” pode se referir ao escopo do produto ou serviço que se presta, detalhando qual será o resultado a ser obtido, e ao escopo do projeto que provocará o resultado, com as fases descritas (PMI, 2017, p.130).

4.1.2 Cronograma

Com o escopo e as atividades a serem feitas definidos, o próximo passo é organizá-los em uma sequência, através da qual o projeto será feito (BARCAUI; REGO, 2019, p.2047). Essa sequência dá origem ao cronograma, que associará os processos a datas de entrega e prazos, garantindo que o resultado será entregue no tempo esperado (PMI, 2017, p.175). As EAPs definidas no escopo são separadas em afazeres mais específicos, que serão distribuídos pela equipe de gestão no cronograma (BARCAUI; REGO, 2019, p.2041).

Gerenciar o cronograma significa estruturá-lo e monitorá-lo a partir das tarefas subdivididas do escopo, organizadas de forma sequencial e lógica, contendo as informações indispensáveis para cada momento do ciclo de vida do projeto (PMI, 2017, p.173). Ele deve ser apresentado junto ao termo de abertura (PMI, 2017, p.180) e todos os processos devem estar interligados (PMI, 2017, p.188). Isso permite compreender o papel daquele trabalho para com o todo e uma ferramenta bastante utilizada para visualizar essas conexões é o diagrama de rede (PMI, 2017, p.188-194).

O diagrama de rede resulta no cronograma em sua forma mais realista, apresentando todos os momentos-chave e o tempo total de execução do projeto. Com ele, é possível definir prioridades e visualizar de que forma a evolução do projeto ocorrerá (SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013, p.171). Ademais, o gerente pode calcular com precisão a duração do ciclo de vida (BARCAUI; REGO, 2019, p.2113-2120). Como referência para esse cálculo, a equipe de gerenciamento pode tomar como exemplo outros projetos semelhantes já executados e fazer a chamada estimativa análoga (PMI, 2017, p.200). Também pode-se optar por calcular de forma estatística e matemática através da estimativa paramétrica (PMI, 2017, p.200). No cronograma, devem estar descritas os principais processos, chamados de etapas-chave (PMI, 2017, p.207), e a linha de base, que servirá como referência no gerenciamento de imprevistos (BARCAUI; REGO, 2019, 2170-2177; PMI, 2017, p.217).

Outra ação possível com o cronograma desenvolvido é o que Souza Júnior, Goulart e Moraes (2013, p.172) definem como nivelamento de recursos. Aqui, as áreas de cronograma e recurso se encontram para pensar na distribuição de tais capitais, que incluem recursos materiais e humanos, em relação às datas limites e às atividades discriminadas. O cronograma auxilia o gerente e sua equipe na organização cronológica de recursos, sabendo exatamente o que será necessário para qual processo e a que pé anda o projeto (PMI, 2017, p.175). Dessa forma, é possível gerenciar o projeto se assegurando ao máximo de seu sucesso, já que falhas no escopo e no planejamento do cronograma são causas do fracasso de muitos projetos (SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013, p.182).

4.1.3 Recursos

O gerenciamento de recursos se pauta no que está descrito no escopo, o que permite ao gerente e sua equipe que saibam exatamente do que necessitam em termos de recursos materiais e humanos (BARCAUI; REGO, 2019, 3442-3446). Os recursos materiais são os artifícios físicos do projeto, como matérias-primas e maquinários, e os recursos humanos dizem respeito às pessoas envolvidas no projeto (PMI, 2017, p.309). A forma mais sucinta de se definir o que é o gerenciamento de recursos é pensar em como destinar os recursos financeiros disponíveis da melhor forma possível (BARCAUI; REGO, 2019, 3430). Para Freitas e Sousa (2013, p.194) alocar recursos é distribuir pessoal, que seria os recursos humanos, e recursos, que seriam os materiais, para o bom funcionamento das atividades do projeto.

Para isso, a equipe de gerenciamento precisa utilizar o escopo e o cronograma ao planejar a distribuição dos recursos, adquiri-los no tempo e quantidade certos, treinar e gerenciar a mão-de-obra contratada e administrar o bom uso dos recursos durante o ciclo de vida do projeto (PMI, 2017, p.307). Em termos de gerenciamento de equipe, o gerente deve sempre incentivá-la a trabalhar eficientemente no decorrer do projeto e deve ser um líder para essas pessoas (PMI, 2017, p.309-337). Já em relação aos recursos materiais, o gerente tem o papel de distribuir da forma correta, além de estar atento caso haja alguma mudança que requisite novos recursos (PMI, 2017, p.310).

Cabe à gerência decidir se irá produzir os próprios recursos ou se irá obtê-los externamente (PMI, 2017, p.313-329), decisão que impacta diretamente os custos do projeto. Também cabe ao gerenciamento negociar por tais recursos, sempre com a intenção de manter o orçamento em níveis aceitáveis para todas as partes interessadas (PMI, 2017, p.330). Com

mesma importância, o gerente deve saber lidar com as diferenças culturais dos membros de sua equipe, respeitando todos, tratando-os de forma justa e estimulando-os ao máximo na realização de um bom trabalho (PMI, 2017, p.338).

4.1.4 Qualidade

Esta é, talvez, uma das áreas mais importantes do gerenciamento de projetos, uma vez que busca manter o resultado do projeto dentro do que foi determinado no escopo em um acordo pelas partes ou com o objetivo de alcançar expectativas omitidas (BARCAUI; REGO, 2019, p.2582; PMI, 2017, p.271). Ademais, impacta todas as outras áreas de conhecimento presentes no projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.2574). Consiste em compreender o que é esperado do projeto e administrar essas expectativas e realidades conforme o andamento dos processos, de modo que, no final, corresponda ao planejamento preliminar (PMI, 2017, p.271).

O diferencial em se ter um gerenciamento focado na qualidade é o aspecto preventivo que se passa a ser prioridade ao invés de tentar corrigir futuros erros (PMI, 2017, p.274). Isso não exime a possibilidade de erros ocorrerem, mas os custos de prevenção são menores (PMI, 2017, p.274). Através do escopo e de ferramentas, o gerente e sua equipe são capazes de avaliar o nível de qualidade obtido até o instante e realizar movimento que corrijam eventuais desvios de padrão (PMI, 2017, p. 272). Torna-se necessário ter esse tipo de cuidado uma vez que não é interessante para os prestadores de serviço, isto é, a equipe de gerenciamento, ter qualquer tipo de problema, especialmente quando ele precisa ser levado aos interessados em busca de soluções (PMI, 2017, p.275).

Um bom gerente sabe manter o nível ideal de qualidade em meio a alterações nos processos e cria, antes mesmo do termo de abertura ser assinado e o escopo finalizado, um sistema de trabalho que o permita ter o máximo de controle (PMI, 2017, p.275-285). Gerir a qualidade pode incluir o uso de protótipos, listas de checagem e testes de uso, por exemplo (BARCAUI; REGO, 2019, p.2774; PMI, 2017, p.285), o que dá à equipe de gerenciamento a possibilidade de antecipar quaisquer equívocos e aspectos do planejamento que eles gostariam de mudar, além de ajudá-los a solucionar os eventuais problemas (PMI, 2017, p.289). É importante enfatizar que cabe a todos os envolvidos no projeto – não somente aos gerentes – garantir o máximo de qualidade no resultado final, reforçando a “onipresença” dessa área de gerenciamento em todo o projeto (PMI, 2017, p.290)

4.1.5 Custos

Tudo que diz respeito ao projeto irá gerar custos. Assim, o gerenciamento de custos consiste em montar o orçamento do projeto, definir quais serão tais custos a partir do escopo e monitorá-los no decorrer do projeto (PMI, 2017, p.231). O principal objetivo dessa área é evitar bruscas alterações nos custos previstos, lembrando que não é sinônimo de má gestão que haja pequenas diferenças entre o planejado e o executado (BARCAUI; REGO, 2019, p.2185). Ao longo do ciclo de vida, o gerente deve usar o plano de custos feito para realizar essa comparação de expectativa e realidade a partir de critérios pré-definidos pela gestão (BARCAUI; REGO, 2019, p.2192-2199). Esses critérios de monitoramento podem ser adotados de um único projeto similar já feito ou podem usar ferramentas de cálculo e previsão a partir de referências anteriores (BARCAUI; REGO, 2019, p. 2199-2206).

Existem alguns conceitos importantes, apresentados de forma binária, sobre custos aos quais todo gerenciamento deve se atentar. Os custos podem ser variáveis, que dependem de diversos fatores para determinarem seu impacto no orçamento final, ou fixos, que estão no resultado independente do volume de trabalho executado (BARCAUI; REGO, 2019, p.2229-2243). Além disso, os custos podem ser diretos, ou seja, estão imediatamente ligados ao trabalho feito no projeto, ou indiretos, que influenciam no resultado mesmo sem conexão direta (BARCAUI; REGO, 2019, p.2229). Esses conceitos auxiliam a equipe de gerenciamento na compreensão da natureza de seus custos. Estes também devem englobar uma reserva para emergências, coerente com o caráter preventivo de planejamento do gerenciamento de projetos (BARCAUI; REGO, p.2251-2258). Ademais, é no termo de abertura em que se garante o financiamento mediante a aprovação da estimativa dos custos (PMI, 2017, p.236).

Entram nessa estimativa a contratação de recursos humanos, matérias-primas, programas de software, infraestrutura, alterações de taxas de mercado etc. (PMI, 2017, p.241). Dessa forma, permite-se criar a linha de base de custos, que é a principal referência de controle de custos do gerente, que demonstra a distribuição de custos de forma cronológica e alinhada com as atividades planejadas no escopo (PMI, 2017, p.254). Com todas essas ferramentas, cabe ao gerente e sua equipe administrarem eficientemente os custos de seu projeto (PMI, 2017, p.259).

4.1.6 Riscos

Todo projeto possui riscos, independentemente da sua complexidade (BARCAUI; REGO, 2019, p.3651). Logo, é essencial que o gerenciamento os antevêja e desenvolva potenciais soluções ainda na fase de planejamento, para maximizar seu controle ao monitorar os processos (PMI, 2017, p.395-397). O gerenciamento de riscos é, acima de tudo, saber decidir corretamente, com base no que foi planejamento e previsto, como lidar com as imprevisibilidades que o projeto pode ter (NAPOLITANO et al, 2020, p.3).

O objetivo é não desviar o projeto do resultado esperado ao ser ameaçado por eventos que poderiam ter sido previstos com antecedência (PMI, 2017, p.397), além de atribuir a responsabilidade de gerenciar os riscos à equipe e às partes envolvidas (PMI, 2017, p.450). Além disso, é importante pontuar que cada organização possui seu nível de tolerância aos riscos, podendo ser de um perfil mais conservador ao mais radical e isso deve ser levado em conta na hora de pensar nos riscos do projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.3695; PMI, 2017, p.398). Napolitano et al (2020, p.5) define como principal causa do insucesso de muitos projetos à baixa capacidade da equipe de gerenciamento em prever os riscos.

Riscos têm relação direta com a incerteza e com a imprevisibilidade (BARCAUI; REGO, 2019, p.3702), mas não necessariamente são de natureza negativa. Nesse caso, são dados como oportunidades e podem trazer vantagens para o projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p. 3764; PMI, 2017, p.397). Deve-se, ainda, analisar se o impacto do risco prejudicará uma parte restrita do projeto, chamado risco individual, ou se ameaçará o projeto como um todo, sendo assim um risco geral do projeto (PMI, 2017, p.411). A complexidade do projeto está diretamente relacionada ao potencial grau de impacto dos riscos. Conseqüentemente, a equipe por trás deve estar preparada para lidar com tal grau de incerteza (NAPOLITANO et al, 2020, p.4). Ademais, a causa do risco é um ponto importantíssimo a ser levado em conta, como se é de natureza financeira, ambiental, contratual, gerencial etc. (BARCAUI; REGO, 2019, p.3807-3835; PMI, 2017, p.425).

O fato de ser tão essencial para o gerenciamento de projeto classificar os riscos permite observá-los por lentes que ajudem a pensar, de forma criativa e eficiente, em respostas (PMI, 2017, p.425). O documento que une esses riscos categorizados se chama lista de alerta e auxilia o gerenciamento ao catalogá-los (PMI, 2017, p.416). É fundamental destacar que os projetos inseridos em contextos instáveis dificilmente terão uma lista de alerta tão bem definida e,

principalmente, permanente, exigindo do gerenciamento constante revisão e atenção ainda maior para os riscos que surgirem (PMI, p.400).

O desafio, após identificar o risco, é concretizar a solução planejada enquanto os processos previstos no escopo estão em andamento, provocando alterações em todos os âmbitos do projeto (PMI, 2017, p.451). Por conta disso, a análise dos riscos feita durante a fase de planejamento dá ao gerente os critérios necessários para decidir como aplicar as soluções, especialmente quando há mais de um risco interferindo no projeto (PMI, 2017, p.446). Inclusive, uma das soluções que podem ser aplicadas quando um risco se apresenta é simplesmente deixá-lo lá, em especial em caso de baixo impacto ou de riscos que são oportunidades (BARCAUI; REGO, 2019, p.4102). Cabe ao gerenciamento compreender seu projeto e os riscos que vêm com ele.

4.1.7 Comunicações

No cerne de todo projeto de sucesso, existe uma equipe com grandes habilidades capaz de trocar conhecimento eficientemente e isso não é possível sem uma boa comunicação (BARCAUI; REGO, 2019, p.3071; PMI, 2017, p.362). Visto que “todo projeto é uma enorme sequência de decisões” (BARCAUI; REGO, 2019, p.3086), é primordial que as informações cheguem às partes interessadas conforme o esperado, ou seja, de forma clara, objetiva e coerente, evitando mal-entendidos e, assim, erros no projeto (PMI, 2017, p.362-363). Em suma, gerenciar a comunicação é planejar os mecanismos ideais para a transmissão de informação e a execução e a manutenção desse planejamento em níveis práticos (PMI, 2017, p.359).

Existem alguns pontos que devem ser considerados ao planejar o gerenciamento de comunicações. O primeiro compreende o porte do projeto e, assim, a quantidade de canais de comunicação que serão necessários para propagar a informação (BARCAUI; REGO, 2019, p.3134). Para além disso, um projeto é feito de pessoas e é impossível deixar de pensar na pluralidade de culturas e nas relações de poder sociais que podem existir (PMI, 2017, p.363-373). O gerenciamento deve se atentar às proporções geográficas que ocupa, às línguas faladas pelos membros, às ferramentas tecnológicas a que se têm acesso e a tudo que possa causar um ruído de comunicação (PMI, 2017, p.365). A boa comunicação em um projeto faz toda a diferença no resultado final, já que a única forma das partes interessadas trabalharem juntas é, obviamente, se comunicando (BARCAUI; REGO, 2019, p.3379).

Goelzer et al (2014, p.80) assegura que uma comunicação eficaz é a resposta, muitas vezes, para lidar com divergências e manter o ambiente de trabalho sobre controle. Então, como se pode garantir que a comunicação não falhará? Os profissionais envolvidos devem relatar com alguma frequência o andamento de seus trabalhos ao gerente e sua equipe, através de planilhas, de *reports*, de *softwares* ou de qualquer sistema acordado no escopo (BARCAUI; REGO, 2019, p.3358; PMI, 2017, p.379). Quanto mais detalhado, melhor, porque isso proporciona ao gerente domínio para todas decisões futuras com base de onde o projeto se encontra e, portanto, maior a probabilidade de sucesso (BARCAUI; REGO, 2019, p.3372; PMI, 2017, p.381).

4.1.8 Aquisições

Uma pergunta rege a área de gerenciamento de aquisições: comprar ou fazer? (BARCAUI; REGO, 2019, p.4139). A partir da resposta que for dada, a equipe tem a responsabilidade de correr atrás do que for preciso para o andamento do projeto, como mercadorias, matérias-primas e serviços (BARCAUI; REGO, 2019, p.4132-4139; PMI, 2017, p.459). O escopo será extremamente importante para saber o que se deve adquirir (BARCAUI; REGO, 2019, p.4266-4273) e as relações de compra são regidas por contratos, que também serão fundamentais no controle das aquisições (PMI, 2017, p.489).

É no contrato que estão garantidos os direitos de ambas as partes, comprador e fornecedor, que incluem o valor acordado, a entrega, as datas de entrega, e os termos que o regulam (BARCAUI; REGO, 2019, 4427; PMI, 2017, p.489). Sempre há o risco de o contrato não ser cumprido, por isso o gerente tem que estar atento aos prazos e às cláusulas estabelecidas, de forma a assegurar o que foi acordado (PMI, 2017, p.460-461). No planejamento, a escolha pelo fornecedor pode tomar uma série de critérios, como faixa de preço, localização, qualidade, falta de concorrência, tecnologia, adequação ao orçamento etc. (PMI, 2017, p.473-474).

Uma vez determinados os contratos de aquisição, a equipe fica incumbida de acompanhar as entregas do que foi adquirido, comparando o presente com o planejado e se certificando de que tudo está de acordo entre as partes (BARCAUI; REGO, 2019, p.4457; PMI, 2017, p.494). O monitoramento pode ser feito a partir de informações dadas pelos próprios fornecedores de em que pé se encontram seus processos (PMI, 2017, p.496). Em grandes projetos, há uma gestão específica para esse controle, mas é comum que, em projetos de menor porte, o próprio gerente se responsabilize pela comunicação (PMI, 2017, p.462). O fim do

contrato se dá com a entrega do produto ou serviço contratado, notas fiscais, o pagamento ao fornecedor e, caso necessário, um documento formal de que se encerrou o acordo, finalizando um processo de aquisição bem-sucedido (BARCAUI; REGO, 2019, p.4464; PMI, 2017, p.499).

4.1.9 Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas, também chamadas de *stakeholders*, é um trabalho de expectativas e alcançar essas expectativas costuma ser essencial para o êxito do projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.3071; PMI, 2017, p.504). As partes interessadas possuem esse impacto porque são todas as entidades, diretamente ou não, relacionadas ao projeto, podendo usufruir dele ao seu fim (PMI, 2017, p.503). A denominação *stakeholder* significa o conjunto de indivíduos que são relevantes para o funcionamento da organização e foi na 5ª edição do Guia PMBOK que se reconheceu a sua importância para o gerenciamento de projetos (SANTOS et al, 2019, p.37-38).

Na formação do escopo, a equipe precisa saber quem são, o que esperam do projeto e como podem influenciar no processo de tomada de decisão (BARCAUI; REGO, 2019, p.2877-2885). Dentre as várias metas que um projeto tem, uma delas tem que ser atender às suas expectativas (PMI, 2017, p.505). Em primeiro lugar, para identificar os *stakeholders*, é preciso compreender quem será influenciado pelo resultado do projeto, seja ele de sucesso ou não (SANTOS et al, 2019, p.38). Em seguida, deve-se analisar os principais documentos do projeto como o escopo e o termo de abertura (BARCAUI; REGO, 2019, p.2877-2885).

Entre os *stakeholders*, existem diferenças entre como cada um influencia o projeto. Os que têm relação direta são vistos como *key stakeholders* ou primários e aqueles que não influenciam com tanta magnitude são chamados secundários (BARCAUI; REGO, 2019, p.2831-2892). Uma vez identificados, é importante classificá-los de acordo com suas expectativas, o modo como participam e influenciam nas decisões, o poder que têm sob os processos e outros fatores que podem colaborar ou não com o projeto (BARCAUI; REGO, 2892-2977).

Com isso, o gerente tem as informações necessárias para botar os *stakeholders* a seu favor, chamando-os para reuniões, dando a eles o que querem e que for possível, dando a oportunidade de sugerirem mudanças e fazendo com que se sintam, de fato, importantes para o projeto (PMI, 2017, p.506). Através de uma troca clara entre os interessados no projeto e quem

o realiza, ambos podem trabalhar juntos para que o resultado seja o mais dentro do esperado possível (BARCAUI; REGO, 2019, p.2855). Não deve ser o desejo de nenhum gerente ser rival do seu *stakeholder*. Dessa forma, o projeto não caminha (BARCAUI; REGO, 2019, p.2863).

Assim como no planejamento dos riscos, o gerente precisa se atualizar constantemente dos interesses dos *stakeholders*, porque é provável que eles possam mudar (BARCAUI; REGO, 2019, p.3064; PMI, 2017, p.505). O que pode ajudá-lo a entender melhor quem são seus *stakeholders* é a ideia dos 4Rs, que, em inglês, significam direitos, responsabilidades, receitas e relacionamentos (BARCAUI; REGO, 2019, p.2991-3001). Ao pensar em cada um desses pontos para os *stakeholders*, o gerente será capaz de entender bem onde priorizar e colocar eles na perspectiva de gerenciamento (BARCAUI; REGO, 2019, p.3001; PMI, 2017, p.521).

É preciso sentir que, mais do que interessados, eles estejam comprometidos com o projeto e deve ser o gerenciamento aquele responsável envolvê-los (PMI, 2017, p.522). No plano de engajamento, a equipe deve pensar em mecanismos para atrair para mais perto seus *stakeholders*, já que eles são seus maiores aliados no sucesso do projeto (PMI, 2017, p.522). O retorno dado por eles é fundamental, assim como suas diferentes visões de mundo, informações que têm o potencial de enriquecer o projeto e, até mesmo, motivação para equipe (PMI, 2017, p.527).

4.1.10 Integração

Por fim, a última e, talvez, mais importante área do gerenciamento é a que coordenará todas as outras áreas em uma única sintonia, o gerenciamento de integração (BARCAUI; REGO, 2019, p.4493; PMI, p.69, 2017). Através dele, o gerente harmoniza as demandas de todas as áreas, de modo a cumprir com o estabelecido no planejamento, garantindo o andamento ideal do projeto (PMI, 2017, p.72). Para isso, é preciso ter uma visão global do projeto (PMI, 2017, p.73) e um gerente capaz de usar as suas habilidades para trabalhar os processos de forma não isolada, já que todos os processos de um projeto estão, de certa maneira, interligados (BARCAUI; REGO, 2019, p.4514; PMI, 2017, p.73).

Fica claro que o grande protagonista da integração é o gerente. Ele está envolvido no projeto desde o início e trabalha no planejamento junto aos *stakeholders*, muito antes do termo de abertura estar pronto para ser assinado (PMI, 2017, p.77). O comprometimento desde o início já corrobora com a visão global do projeto que o gerente precisa ter para gerenciar os processos e a equipe da forma mais sincronizada possível (PMI, 2017, p.74). A integração se estende

desde a abertura do termo até o encerramento do projeto (PMI, 2017, p.70), com o objetivo de assisti-lo e supervisioná-lo (BARCAUI; REGO, 2019, p.4529).

Após da elaboração do termo de abertura (BARCAUI; REGO, p.4501-4506), que carrega informações essenciais para o gerenciamento do projeto como seus objetivos, as pessoas envolvidas e seus *know-hows*, descrição detalhada do projeto etc. (PMI, 2017, p.75-81), o gerente começa a trabalhar no plano de gerenciamento do projeto. Ele contém os detalhes de como a integração acontecerá para aquele projeto em especial, desde os processos até as técnicas utilizadas (PMI, 2017, p.82-83). Em caso de mudanças durante o ciclo de vida, o gerente se volta para o plano em busca de respostas que não tirem o sucesso do projeto da reta, recompondo as áreas sem grandes prejuízos (PMI, 2017, p.91).

O fim do projeto se dá com a certeza de que todas as obrigações foram cumpridas (PMI, 2017, p.121). O papel da integração, nesse caso, é revisar os documentos elaborados, computando o que foi diferente do esperado, a entrega definitiva do resultado a quem solicitou o projeto e a elaboração de uma ata final (PMI, 2017, p.127). Resumidamente, o gerente de projetos, ao dar o projeto como encerrado, deve ter certeza de que não há demandas remanescentes (BARCAUI; REGO, 2019, p.4467).

4.2 Gerente de projetos

A partir do conhecimento adquirido ao analisar o gerenciamento de projetos, é possível ter uma noção de quem é o gerente de projetos e qual a sua importância para o sucesso do mesmo. Contudo, para este texto, é necessário se aprofundar em quem ele é, quais as suas principais funções e de quais habilidades precisa para gerir eficientemente o projeto.

Basicamente, o gerente de projetos é quem faz o projeto acontecer (PMI, 2017, p.29). Ele não é quem realiza as atividades que resultarão no objetivo do projeto, mas quem coordena a equipe nessa direção (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.66; SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013, p.166). É uma figura de autoridade, que, idealmente, deve ser vista como líder, a frente dos processos, auxiliando a equipe em suas tarefas e tomando decisões (BARCAUI; REGO, 2019, p.4521-4529; PMI, 2017, p.51). O *Project Management Institute* define bem os papéis assumidos pelo gerente:

Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada. Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto. Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto. Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir. (PMI, 2017, p.13)

Ou seja, o gerente é a alma do projeto. É importante dizer que, não necessariamente o patrocinador do projeto, aquele que o financia, é o gerente (PMI, 2017, p.29). O patrocinador é quem detém o conceito do projeto e o gerente faz o trabalho de execução e manutenção desse conceito (PMI, 2017, p.29). Ele é escolhido pela alta gerência da organização, por exemplo, para trabalhar no projeto, já que quem detém os conhecimentos necessários é ele (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.66). Esse contraste pode ajudar a esclarecer ainda mais o papel do gerente. Ele negocia, resolve conflitos, decide os próximos passos a serem tomados, distribui recursos, organiza as atividades etc. (BARCAUI; REGO, 2019, p.4521-4529).

Todas as suas ações estão relacionadas a pessoas. Afinal, um projeto é feito de pessoas que trabalham para que ele se concretize, como a equipe liderada pelo gerente, e pessoas que o querem ver concretizado, como os *stakeholders* (BARCAUI; REGO, 2019, p.1036). Por isso, é tão importante que o gerente seja visto como líder e não somente como uma autoridade, pois a negociação entre as partes se torna melhor e passa a existir trabalho em conjunto (PMI, 2017, p.53-54). Inclusive, ele é considerado um grande mediador, defendendo os interesses presentes (BARCAUI; REGO, 2019, p.1255; PMI, 2017, p.55).

O *Project Management Institute* confere ao gerente três funções no gerenciamento de projetos (PMI, 2017, p.51-52). A primeira é encarregar a equipe das tarefas e distribuí-las da forma que acredita ser a ideal. A segunda é o olhar cuidadoso para com a equipe, motivando constantemente e auxiliando sempre que preciso. E, por fim, a terceira é ser fonte de informação, transmitindo conhecimento e importantes ferramentas. Esses três pontos voltam à necessidade do gerente em ser um líder, porque sua liderança mexe com o *mindset* da equipe e torna o ambiente de trabalho mais confiante nas tomadas de decisões, aumentando a probabilidade de sucesso do projeto (BARCAUI; REGO, 2019, p.1044; PMI, 2017, p.60).

Quando se trata da relação com os patrocinadores, a sua função é entender quais são os objetivos deles com o projeto e garantir que, durante sua execução, as atividades e seus resultados estejam caminhando em direção à realização do objetivo (PMI, 2017, p.66). O gerente é quase “onipresente” em todos os momentos do projeto, cultivando muitas relações e se moldando a cada contexto para realizar suas funções plenamente (BARCAUI; REGO, 2019, p.1022-1051). Além disso, é preciso afirmar o papel determinante do gerente em lidar com questões éticas no gerenciamento para além do que é descrito no escopo do projeto, sendo o exemplo como figura de liderança (PMI, 2017, p.309).

Assim como descreve as funções, o *Project Management Institute* descreve quais seriam as características típicas de um bom gerente e líder: ser um comunicador, um mediador de conflitos, ser otimista, estar em constante busca pelo aprendizado, focar sua energia em apenas pontos que importam, traduzir as metas em movimentos concretos, ser respeitoso, valorizar a equipe que tem, ser o agente da mudança quando necessário e ser capaz de enxergar o projeto como um todo (PMI, p.61-62). Silva Filho (2014, p.17) atribui ao gerente a responsabilidade de ser um comunicador eficiente, um líder e uma força motivadora para os membros de sua equipe.

Tudo isso pode ser reduzido ao triângulo de talentos, que são três grandes grupos de habilidades que o gerente deve ter, que são gerenciamento técnico de projetos, focado no conhecimento específico de gerenciamento de projetos, liderança e gerenciamento estratégico de negócios (BARCAUI; REGO, 2019, p.1092; PMI, 2017, p.56). Pode, ainda, existir um quarto grupo que diria respeito ao conjunto de saberes específico do projeto no qual o gerente opera (BARCAUI; REGO, 2019, p.1099-1106). Não basta o gerente saber tudo isso se ele não for capaz de repassar o conhecimento que detém, por isso reforça-se a importância de ele ser um comunicador (PMI, 2017, p.58).

4.3 Produção cinematográfica

Ao falar de produção cinematográfica, é preciso distinguir as três atribuições para o termo dentro do campo do Cinema.

A primeira definição diz a respeito do ciclo de vida de um filme, desde a concepção da ideia até chegar ao público como produto comercial. Isso pode ser dividido em três grandes etapas – a produção, a distribuição e a exibição. Barnwell (2013, p.22) define a distribuição como a etapa após a finalização de um filme. Portanto, a etapa anterior, conhecida como produção, é o momento em que o filme, de fato, é desenvolvido, filmado e finalizado. Ferreira (2016, p.37) aponta a importância da distribuição na realização de um filme a partir de um cenário europeu e norte-americano e compreende que financiar uma obra sem ter a sua distribuição garantida é quase impossível. A distribuição é uma “garantia” de que o produto tem onde ser exibido no estágio seguinte, quando chega ao público.

A segunda definição tem a ver com etapa de produção descrita anteriormente, na qual o filme é realizado. Nesse estágio, o produto passa por quatro fases, como descreve Rodrigues (2007). Inicia-se com o desenvolvimento, quando surge a ideia por trás da obra, dando origem ao processo criativo. Ela pode vir de um roteiro aprovado por uma equipe de produção ou de qualquer outra fonte, mas é com a aprovação do roteiro que se dá o pontapé inicial para a próxima fase, a pré-produção (RODRIGUES, 2007, p. 105). Rodrigues (2007, p.106) também denomina o desenvolvimento como preparação, pois é um momento de planejamento em que o diretor e o produtor irão discutir as necessidades artísticas e comerciais da obra.

Segue-se com a pré-produção, na qual tudo que é essencial ao filme será executado por distintos departamentos. De forma mais específica, Rodrigues (2007, p.109) define como etapas desse processo o aluguel de estúdios e busca de locações, compra de materiais de suporte para o *set*, testes de Fotografia, contrato dos membros de cada departamento, elaboração de contratos e obrigações jurídicas, contato com equipes de pós-produção, composição da ordem de cada dia de filmagem, ensaios e aluguel e checagem de equipamentos de Fotografia e Som.

Caso haja gravações em datas comemorativas específicas, como feriados nacionais, o produtor precisa prever essa pré-filmagem, como é chamada, mesmo que seja distante das datas oficiais de gravação da obra audiovisual (RODRIGUES, 2007, p.105). Ademais, em busca de financiamento, é de bom tom do produtor elaborar um projeto contendo os conceitos por trás do filme, orçamento previsto, currículo da equipe de produção e de outros cabeças-chave etc.

(RODRIGUES, 2007, p. 106). Isso permite que se tenha uma ideia do tamanho do projeto a ser realizado.

Uma vez que tudo esteja devidamente planejado, parte-se para a produção, em que a obra será filmada. Por isso, essa etapa também pode ser denominada filmagem. Rodrigues (2007, p.109-110) discriminou as etapas da filmagem como checagem de decupagens e ordens do dia anteriormente às filmagens, elaboração de relatório de produção, controle dos gastos e prestação de conta diários pelo financeiro, locomoção das equipes ao *set* e liberação das locações ao fim do dia de filmagem. Por último, o filme passa pela pós-produção, sendo editado e finalizado para a sua comercialização.

Ferreira (2016, p.59) esmiúça ainda mais os estágios de produção de um filme. Ele apresenta estágios como financiamento, escrita do guião (roteiro, em português PT) e mistura (ou mixagem). Ele chama isso de “fase do papel” ou “powerpoint”, na qual o conceito do filme começa a ser transformado em ideias mais tangíveis (FERREIRA, 2016, p.71). De mesmo modo, Ferreira aponta esse primeiro momento como um divisor de águas pois o filme sai do campo abstrato e caminha para um mundo de ações. O plano vira ação.

A visão de Ferreira (2016) sob a produção cinematográfica é bastante interessante por estabelecer um paralelo constante entre a arte e o negócio. Ele (2016, p.71) compara o diretor como um CEO no momento em que o filme “parte para a ação” dada a necessidade de se tomar decisões em prol da execução da obra e da liderança que deverá ter para com a equipe de filmagem, incluindo o produtor, que pode vir a ser seu maior ponto de conflitos. Este também é visto por Ferreira (2016) como gestor. A diferença está nas obrigações de cada um – o produtor, focado nos negócios, e o diretor, focado nas artes. Essa distinção será aprofundada no tópico 4.4 intitulado Produtor cinematográfico.

Em seguida, Ferreira (2016, p.59) divide a pré-produção em partes menores, como *casting*, que é a montagem do elenco, e *repérage*, também chamada pesquisa de locação. Ao definir esses estágios, Ferreira (2016, p.59) compara o processo de fazer um filme com o lançamento de um produto por uma empresa, no qual diz que “a ideia fundamental é, de facto, a importância decisiva do planeamento como ferramenta de gestão crucial para o cumprimento de prazos e orçamentos. ”. É na preparação ou pré-produção que deve ocorrer a contratação dos profissionais pelo produtor (FERREIRA, 2016, p.72). Ferreira, nesse momento, acredita na importância do produtor para escolher as peças ideais para o trabalho e para estimulá-los, mantendo-os motivados pela obra que constroem juntos. Em termos de duração, uma pré-

produção pode levar até dois meses considerando um projeto de caráter desafiador (FERREIRA, 2016, p.72).

Assim como para Rodrigues (2007), o planejamento para Ferreira (2016, p. 73-74) é indispensável, o que poderia se deduzir dada a constante comparação da elaboração de um filme à gestão administrativa de uma empresa. A fase de pré-produção é feita também para que a equipe de produção vislumbre possíveis empecilhos. Isso não significa que não ocorrerão imprevistos, mas um bom produtor sabe lidar com essas situações sem inquietar a sua equipe (FERREIRA, 2016, p.74).

Barnwell (2013, p.51), que apresenta uma visão similar à de Rodrigues (2007), coloca a produção cinematográfica como um processo em três tempos – pré-produção, produção e pós-produção. A pré-produção é o primeiro passo, no qual os realizadores buscam por recursos, seja para o orçamento, seja para a construção do conceito por trás da obra, o que Rodrigues (2007) e Ferreira (2016) chamariam como desenvolvimento. Com o financiamento adquirido e o time de artistas formado, segue-se para a produção, ou seja, a filmagem da obra. Por fim, todo o material produzido é levado para a edição, na qual a pós-produção será feita. Quando o produto é finalizado, ele é distribuído e exibido.

Além dos três estágios, Barnwell (2013, p. 9) estabelece quais departamentos fundamentais para a produção cinematográfica. São eles “Roteiro, Produção, Direção, Design de Produção, Fotografia, Som e Pós-Produção.” (BARNWELL, 2013, p.9). Rodrigues (2007, p.68) coloca eles como “fatores básicos de todo filme” – “roteiro, imagens, luz, efeitos, sonorização e montagem” – que aparecem de acordo com a necessidade de cada estágio da produção cinematográfica. Eles colaboram entre si, cada um com seus interesses particulares e em busca de um interesse comum – o filme (BARNWELL, 2013, p.24). Rodrigues (2007, p.68) coloca a Produção e a Direção como responsáveis pela parceria e coerência da produção, guiando os membros em direção a um mesmo caminho.

O perfil dos profissionais de Cinema é, em sua maioria, autônomo, podendo também ser chamado de *freelancer*. A cada produção terminada, dada que, a partir da distribuição, a responsabilidade sob a obra não é da maioria dos artistas a não ser da equipe de Produção, esses profissionais buscam novos projetos em que trabalhar. Barnwell (2013, p.11) reforça a importância do *networking* e do boca-a-boca para esses artistas em busca de novos projetos.

A terceira definição de “produção” tem a ver com os departamentos de um filme. Da mesma forma que há a Direção, a Fotografia, o Som etc., existe a equipe de Produção que,

segundo Rodrigues (2007), é a responsável por prover o necessário para a realização da obra, levando em conta os recursos disponíveis, como tempo e dinheiro. Cada departamento será apresentado a diante com o intuito de compreender as relações de trabalho dentro de uma produção audiovisual.

Para fins desta pesquisa, o foco será nas etapas descritas por Rodrigues (2007), Ferreira (2016) e Barnwell (2013), abrangendo a produção cinematográfica desde o desenvolvimento até a fase de pós-produção. Tanto a distribuição quanto a exibição não serão estudadas para delimitar o objeto de estudo. Porém, fez-se necessário apresentá-las com o objetivo de que compreender por completo o ciclo de vida comercial de um filme ou qualquer outra obra audiovisual.

4.3.1 Direção

A direção, ao lado da produção, é a área mais importante para um filme, principalmente no que diz a respeito do lado criativo artístico do processo (RODRIGUES, 2007, p.69-70). O diretor é a figura responsável por comandar este departamento e a sua função principal é transformar o que estiver escrito no roteiro em um produto audiovisual concreto (BARNWELL, 2013, p.67). Moletta (2009, p.41-42) afirma isso ao dizer que o diretor “vê” o filme ao ler o roteiro e um bom diretor é capaz de passar essa visão aos outros departamentos. A imagem que se projeta no filme sempre manda uma mensagem ao espectador – quem escolhe qual mensagem mandar é a direção (MOLETTA, 2009, p.43).

O produtor e o diretor, que também pode ser chamado de realizador, trabalham juntos para alcançar todos os desejos criativos da direção e colocar em tela a interpretação do diretor sem que os aspectos financeiros e administrativos do filme, gerenciados pela produção, sejam prejudicados (BARNWELL, 2013, p.67; FERREIRA, 2016, p.83). Portanto, é passível de admiração aquele realizador que consegue equilibrar suas demandas criativas com os requisitos básicos da produção de um filme, que consistem em obedecer ao cronograma e ao orçamento sem comprometer o sucesso da obra (RODRIGUES, 2007, p.72). Ademais, existem cenários em que os cargos de produtor e diretor são ocupados pela mesma pessoa (RODRIGUES, 2007, p.72) e, mesmo sendo fundamental, o diretor pode ser substituído caso não consiga cumprir sua função (MOLETTA, 2009, p.41).

O conceito a ser elaborado pelo diretor ganha sua primeira versão no processo de decupagem do roteiro, que é separar o texto integral em partes menores com quais ele pode trabalhar, e, geralmente, esse trabalho consiste em pensar no posicionamento de câmera, movimentação dos atores e qualquer outro ponto que seja relevante na interpretação do filme (BARNWELL, 2013, p.68; RODRIGUES, 2007, p.108). Com a decupagem, surge o roteiro técnico, que contém informações suficientes para que os outros departamentos trabalhem no filme (RODRIGUES, 2007, p.108).

Detalhadamente, um diretor é responsável por escolher os locais de filmagem, decupar o roteiro, escolher e ensaiar os atores, montar os documentos essenciais para os departamentos como planta baixa e *storyboard* e dar apoio criativo sempre que necessário (RODRIGUES, 2007, p.111). Durante o processo, a direção conta com outros membros além do diretor, sendo o principal deles o 1º assistente de direção. A sua função é auxiliar o diretor no gerenciamento da equipe, se comunicando com as partes, garantindo que o que foi planejado seja executado, além de ser uma ponte entre os departamentos de direção e de produção (FERREIRA, 2016, p.86; RODRIGUES, 2007, p.79). Por fim, é importante mencionar que um bom diretor é um líder para sua equipe, acatando sugestões que são melhores do que suas ideias e conduzindo a equipe ao sucesso (MOLETTA, 2009, p.16-41).

4.3.2 Roteiro

O roteirista é quem elabora o documento de referência mais importante do filme: o roteiro (BARNWELL, 2013, p.14). Nele, a história é contada de maneira visual, ou seja, em como será transmitida na tela (FERREIRA, 2016, p.66), contendo dados sobre cenários, personagens e outros itens de produção (BARNWELL, 2013, p.54). É comum que, com a entrega do roteiro final, a equipe de roteiristas não siga adiante na produção, dada que sua única função é elaborar o texto nas fases de desenvolvimento e pré-produção (BARNWELL, 2013, p.14).

O processo criativo de escrever um roteiro passa por uma série de etapas que são importantes de serem descritas (RODRIGUES, 2007, p.52). Tudo começa com uma ideia, que é descrita de forma breve em uma *storyline*. Com um pouco mais de desenvolvimento, os roteiristas formulam a sinopse, que apresenta a ideia da *storyline* com mais detalhes, mas ainda sem especificidades de trama. É na construção do argumento em que os arcos narrativos serão descritos minuciosamente, sendo similar a um roteiro em forma de prosa. Uma vez que esteja

coerente a ideia desenvolvida, cria-se o roteiro literário ou roteiro final (BARNWELL, 2013, p.54), que é chamado leigamente de roteiro. A partir dele, o diretor desenvolve o roteiro técnico, que será usado como referência para o trabalho dos departamentos.

Um roteiro funcional precisa transmitir com clareza as ideias sugeridas, para ser um aliado ao processo criativo dos artistas e não um bloqueador (FERREIRA, 2016, p.67). Seu texto é diferente de outros, dado que algumas informações, como os pensamentos e sentimentos dos personagens, são vistas como floreios desnecessários – como isso seria transmitido na tela (MOLETTA, 2009, p.29)? No lugar de ideias como essas, os roteiristas devem escrever a história visualmente, para que a direção possa decupá-la, a fotografia possa imaginar os planos de cada cena, a arte possa elaborar cenários e figurinos etc. (RODRIGUES, 2007, p.52-53). Para a produção, o roteiro é a sua maior arma de venda. Com ele, o produtor irá argumentar a venda em eventos chamados *pitchings*, nos quais apresenta a história e todos os motivos pelos quais o roteiro deve ser filmado (BARNWELL, 2013, p.54).

4.3.3 Arte

O departamento de arte ou design de produção dá vida a todos os cenários, figurinos e objetos do universo criado no roteiro (BARNWELL, 2013, p.18). Junto à direção de fotografia, a direção de arte pensa em como transmitir de forma harmônica o roteiro através da visão do diretor na decupagem (BARNWELL, 2013, p.18). O diretor de arte e o desenhista de produção, que é quem conceitua a estética visual do filme (BARNWELL, 2013, p.18; RODRIGUES, 2007, p.80-81), são responsáveis por concretizarem essas ideias (BARNWELL, 2013, p.101).

Além dos cargos-chefe, o departamento de arte conta com cenógrafos, que montarão os *sets* com os cenários construídos, figurinistas, que criarão as roupas usadas pelas personagens, e maquiadores (RODRIGUES, 2007, p.80-81). É importante lembrar que tudo isso que é feito pela arte precisa obedecer, assim como qualquer outro departamento, às limitações de recursos, fazendo bom uso da sua criatividade para chegar à visão do diretor (BARNWELL, 2013, p.102).

4.3.4 Fotografia

O departamento de fotografia é chefiado pelo diretor de fotografia ou DF. Aliado às interpretações do diretor, o DF faz a sua própria leitura do roteiro e é responsável por traduzir isso de forma fotográfica, ou seja, pensando em posicionamento de câmera, equipamento,

estética fotográfica, ângulo e iluminação (BARNWELL, 2013, p.127-132). Com o seu conhecimento técnico, o DF transmite a visão artística do roteirista e do diretor para que o público veja aquilo que foi planejado pelos realizadores (MOLETTA, 2009, p.71).

De forma resumida, o diretor de fotografia é quem realiza a composição do filme, ele decide onde ficará a câmera para trazer a estética escolhida pela direção (BARNWELL, 2013, p.21). O que ele escolhe pôr no *frame*, que é a delimitação do que vemos em tela, é tão importante quanto o que ele escolhe deixar de fora da compreensão do público (BARNWELL, 2013, p.133). Além do DF, é importante mencionar dois outros membros fundamentais: o 1º assistente de câmera, que cuida do equipamento e de quaisquer mudanças técnicas entre os *takes* que o DF quiser fazer como troca de lente ou câmera, e *cameraman*, que é quem filma, de fato, o *take* (RODRIGUES, 2007, p.81).

4.3.5 Som

O departamento de som é, talvez, um dos mais negligenciados em uma produção, porém a sua colaboração é riquíssima, uma vez que é encarregado de criar a atmosfera da obra usando apenas a sonoplastia (BARNWELL, 2013, p.155). Realizam a captação e edição dos sons do filme, como as falas dos personagens, o som ambiente, todos os efeitos sonoros necessários e a trilha musical (BARNWELL, 2013, p.155). É composto por três funções principais: desenhista de som, que garante o bom resultado das gravações, cria novos sons para o filme e mixa o som na pós-produção; microfonista, que posiciona o equipamento de gravação próximo ao objeto que será gravado; e técnico de captação de som, que capta o som no momento da gravação (RODRIGUES, 2007, p.82).

A escolha certa de trilha de áudio tem grande impacto na interpretação do público sobre o filme (BARNWELL, 2013, p.70). O desenhista de som, na pós-produção, mixa os sons selecionados, isto é, os organiza de forma que o universo do roteiro seja transportado para o ouvido dos espectadores com coerência para imergi-los na obra a que assistem (BARNWELL, 2013, p.160). Na relação com outros departamentos, o som ajuda a torna mais verídicas as ideias da arte e da fotografia, além de que algumas decisões, como o tamanho do ambiente de filmagem e os materiais usados nos cenários, por exemplo, podem afetar a captação do som no momento da gravação (BARNWELL, 2013, p.156).

4.3.6 Edição

Assim como o roteiro, o departamento de edição só aparece em uma das fases da produção, que é a pós-produção. Isso se deve ao trabalho do editor, principal figura deste departamento, cujo objetivo é tomar todo o conteúdo de gravação feito durante a produção e criar uma obra coerente e bem-estruturada com referência no planejamento feito nas fases anteriores (BARNWELL, 2013, p.22; MOLETTA, 2009, p.112). A forma como a edição montará os planos pode mudar o sentido do filme (BARNWELL, 2013, p.170-176), controlando a leitura dos espectadores, ou pode consertar erros cometidos durante a produção, salvando o filme (MOLETTA, 2009, p.111).

Através dos cortes e da inserção de outras informações, como efeitos especiais e sonoros, a edição finaliza o processo criativo que começou com uma ideia na *storyline*, dando ritmo para a história que é contada e conquistando o espectador com o que ele julga ser necessário apresentar em tela (BARNWELL, 2013, p.169; MOLETTA, 2009, p.112). Em conclusão, é interessante relatar que, devido ao fato de que filmes antigos eram em película, os editores eram chamados de montadores, nomenclatura que pode ser adotada até hoje por chefes de edição (RODRIGUES, 2007, p.82).

4.4 Produtor cinematográfico

De forma objetiva, o produtor é quem permite que o filme seja feito (RODRIGUES, 2007, p.68-69; BARNWELL, 2013, p.51). Ele provém recursos aos departamentos, funciona como figura de liderança, além de garantir que todos estejam caminhando sempre em uma mesma direção. A Produção é um dos poucos departamentos a estar presente em todo o processo criativo (BRITZ et al, 2010, p.7), desde o surgimento da ideia até a exibição já como produto comercial. Portanto, o produtor deve compreender bem os papéis de cada integrante mesmo que não os execute.

Ferreira (2016, p.95) afirma que o Cinema, diferentemente de outras formas de arte, une três campos distintos – “os homens de negócios, os artistas/criadores e os inventores que criavam e dominavam a tecnologia”. O produtor reflete os “homens de negócio”. Ele é quem corre atrás do financiamento e dos recursos humanos (RODRIGUES, 2007, p.69; BARNWELL, 2013, p.24), além de precisar ser, de certo modo, um visionário (FERREIRA, 2016, p.95) para prever o que cairá no gosto do público no *timing* certo e tornar o projeto um sucesso.

Barnwell (2013, p.14), Rodrigues (2007, p.68-76) e Ferreira (2016, p.98) determinam a capacidade de planejamento como uma das características principais de um produtor. Ele precisa saber lidar com a logística por trás da produção, providenciando tudo que for necessário e contendo-se dentro da programação e do orçamento previstos (RODRIGUES, 2007, p.68-76). Ademais, com um roteiro sólido e uma boa capacidade de improvisar, o produtor e sua equipe saberão lidar com imprevistos, podendo fazer escolhas conscientes mesmo em adversidades (FERREIRA, 2016, p.98-99)

O produtor busca manter sob controle a qualidade da obra, independentemente do nível de recursos disponível (RODRIGUES, 2007, p.76). Barnwell (2013, p. 25) afirma que ele deve ser um bom negociador e que deve garantir o mínimo para que o produto final seja o melhor dentro do planejado (FERREIRA, 2016, 84). A sua referência de trabalho deve ser o cronograma, elaborado após a entrega do roteiro final, e o orçamento calculado (RODRIGUES, 2007, p. 69) e é com esse material que o produtor tomará decisões sobre tópicos importantes, como aluguel de locações e contratação de elenco e artistas.

Nesse sentido, deve vir da equipe de Produção soluções interessantes que coordenem o interesse artístico – vindo principalmente do diretor – com o interesse comercial (RODRIGUES, 2007, p.69). Rodrigues (2007) chama o produtor de um “diplomata” por ser a

ponte entre as duas dimensões do Cinema, a Arte e o Negócio. Assim, pode-se dizer que o produtor é um comunicador, o principal transmissor e o líder dentro do *set* (BARNWELL, 2013, p. 24; FERREIRA, 2016, 101).

Por conta da demanda de trabalho, o produtor conta com uma equipe para ajudá-lo. A nomenclatura dos cargos pode variar de acordo com o projeto, assim como a quantidade de pessoas envolvidas, mas, essencialmente, existem sempre as mesmas funções. Em termos práticos, considerando uma produção de maior proporção, o produtor só é consultado em último instante (FERREIRA, 2016, p.73). O trabalho de campo é feito pelo diretor de produção e pelo produtor de platô (RODRIGUES, 2007, p.79), ao lado do coordenador e do 1º assistente de produção.

Em projetos de menor porte, o diretor de produção pode trabalhar também como produtor, ocupando como funções a garantia do pleno funcionamento do *set*, a elaboração de documento essenciais para os dias de filmagem como orçamento e cronograma e o suporte a outros membros da equipe de Produção (RODRIGUES, p.77-112). Seu braço direito é o platô ou produtor de platô. Ele é os olhos e os ouvidos do diretor de produção e do 1º assistente de produção nos ambientes de filmagem (RODRIGUES, p. 78-112).

O 1º assistente de produção é quem conecta a equipe de Direção à equipe de Produção. Trabalha lado a lado com o diretor, traduzindo em termos concretos suas intenções artísticas e cuidando do *set* de filmagem junto ao platô e ao diretor de produção (RODRIGUES, 2007, p. 79). Há, também, o coordenador de produção, que se une ao diretor de produção, ao platô e ao 1º assistente para deixar organizadas as tarefas e as informações do dia-a-dia (RODRIGUES, 2007, p.77-112).

O produtor costuma ter sua imagem associada aos recursos financeiros do filme, mas a figura responsável pela captação e administração desses recursos é o produtor executivo (RODRIGUES, 2007, p.69). Ele supervisiona os processos de modo a garantir que o orçamento esteja sendo respeitado e é a personificação da frase “*time is money*”, economizando onde pode sem prejudicar o resultado artístico final (RODRIGUES, 2007, p. 78).

Outros possíveis cargos na equipe de produção são o coprodutor, que colabora somente de forma financeira, e o produtor associado, que pode assumir o controle de uma tarefa específica do processo tal qual administrar os efeitos especiais, como exemplifica Rodrigues (2007, p.78). Podem existir membros apenas para determinados estágios de produção, como o

produtor de pós-produção, e há funções auxiliares como o contador (RODRIGUES, 2007, 77-78).

Por serem figuras de autoridade no processo criativo cinematográfico, torna-se necessário diferenciar os papéis do produtor e do diretor. Como apresentado anteriormente, o produtor tem obrigações além da arrecadação de verba para o filme, não sendo meramente um financiador do projeto (FERREIRA, 2016, p.84). Rodrigues (2007, p.76) põe o produtor como aquele que organiza as dinâmicas logísticas e financeiras do filme para que esse possa ser produzido e o diretor como aquele que elabora os conceitos artísticos da obra.

A produção tira do colo do diretor a responsabilidade de administrar questões burocráticas e “menos artísticas” para que ele possa estar inteiro em seu processo de criação ao lado dos departamentos (FERREIRA, 2016, p.84). Porém, isso não impede que, em certos projetos, o diretor também trabalhe como produtor e vice-versa, principalmente em *sets* de menor porte, como em curtas-metragens (RODRIGUES, 2007, p.76). Uma vez que, para o diretor realizar seu filme, é preciso dinheiro e outros recursos (FERREIRA, 2016, p.100), deve ser no produtor o apoio de suas expectativas e de seu trabalho (FERREIRA, 2016, p.85). A relação entre as partes deve ser de harmonia e franqueza para que o resultado seja o melhor possível para os dois (FERREIRA, 2016, p.84).

Da mesma forma que o produtor precisa ter o mínimo de conhecimento das áreas de uma produção como Arte e Fotografia, não seria diferente no que se refere à Direção (RODRIGUES, 2007, p.106). Compreender o que poderão vir a ser os interesses do diretor e os possíveis obstáculos de produção dentro do *timing* tornam o produtor um gestor excelente, protegendo a obra final e, até, projetando uma imagem positiva sua para o mercado (FERREIRA, 2016, p.85-101). Ferreira (2016, p.66) expressa bem a diferença entre as tomadas de decisão da Direção e da Produção quando diz que tudo relativo à arte recebe um veredicto do diretor e tudo relativo ao orçamento e a outras limitações de produção recebe um veredicto do produtor.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho teve o intuito de compreender a produção cinematográfica sob a ótica do gerenciamento de projetos. Para isso, definiu-se que seria realizada uma pesquisa de caráter qualitativo. De acordo com Creswell (2010, p.208-210), isso é possível dada à coleta de dados, realizada no ambiente em que estão os participantes, e à interpretação feita pela pesquisadora a partir de uma lente teórica e padrões previamente estabelecidos, definidos no referencial teórico. Neste caso, a pesquisa foi feita com profissionais da área de Cinema e Audiovisual, que é o ambiente sendo estudado, e todas as informações coletadas foram analisadas através das teorias e dos estudos de gerenciamento de projetos descritos no referencial teórico.

Além disso, Oliveira (2001 apud MELO; MELO, 2019, p.407) compreende que uma pesquisa qualitativa objetiva analisar contextos muito particulares. O autor continua ao afirmar que a natureza dessa pesquisa permite analisar objetos de estudos sob suas diferentes perspectivas e de forma profunda. Creswell (2010, p.208-210) também aponta a multiplicidade de fontes como aspecto essencial da pesquisa qualitativa, assim feito através do uso de fontes documentais e entrevistas. Foram realizadas entrevistas com os profissionais de Cinema. Para a construção desse referencial teórico, foram selecionados livros com as palavras-chave “produção” e “produção cinematográfica”, totalizando 5 obras escritas entre os anos de 2007 a 2016.

Para o referencial de gerenciamento de projetos, optou-se por utilizar, principalmente, o Guia PMBOK (6ª edição), por ser uma obra de referência (LARUCCIA et al, 2012, p.115), e Barcaui e Rego (2019), por trazer informações tão relevantes quanto o Guia, além de contexto históricos, exemplos e outros dados que enriqueceriam o referencial. Apesar de já existir uma versão mais recente do Guia PMBOK, elegeu-se a 6ª edição por desenvolver as boas práticas tradicionais do gerenciamento de projetos e as metodologias ágeis. Como apoio para essa literatura, foram selecionadas outras fontes na base CAPES com a palavra-chave “gerenciamento de projetos” com filtro de obras publicadas nos últimos 10 anos. A seleção final foi feita a partir dos assuntos que poderiam interessar à pesquisa e a partir de referências internas dos artigos que fizessem sentido no referencial, resultando em 17 artigos, 1 livro e 1 tese a partir dos 150 artigos originalmente encontrados na base de pesquisa com revisão de pares.

Quantos aos fins, esta pesquisa se pretendeu ser descritiva. Para Vergara (2016, p.42), um trabalho descritivo descreve as particularidades de um determinado grupo, que é analisado pela pesquisa, sem a intenção prévia de desenvolver aquilo que é descrito. Pauli e Sell (2019, p.54) definem, ainda, que a pesquisa descritiva “propõe-se a investigar a realidade estudada”. Ademais, Freitas e Sousa (2013, p.205) afirmam que essa “investigação” é feita a partir de análise e contemplação por parte do pesquisador para compreender o fenômeno que estuda. Quanto aos meios, pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, aliada à realização de entrevistas, por ter formulado seu referencial teórico a partir de fontes documentais diversas, como artigos e livros relativos ao assunto (VERGARA, 2019, p.43).

5.2 Instrumento de pesquisa

Para alcançar os objetivos descritos, foram realizadas entrevistas com profissionais do mercado de Cinema e Audiovisual que já tenham trabalhado, em algum momento, na área de produção. Não foram colocados como pré-requisitos os anos de experiência nem o tipo de produto audiovisual com o qual costumam trabalhar, para que a amostra de profissionais pudesse ser o mais plural possível. Um roteiro de entrevistas original foi desenvolvido para este trabalho. Yin (2005, apud GOELZER et al, 2014, p.82) define entrevistas como um espaço no qual o entrevistado responderá a perguntas feitas pelo pesquisador.

As perguntas elaboradas se encontram no Apêndice A. O objetivo da pergunta 1 é confirmar a relação estabelecida no referencial entre projetos e produção cinematográfica por parte dos entrevistados. As perguntas de 2 a 8 são relacionadas às áreas de conhecimento do gerenciamento de projeto, descritas no referencial, com o intuito de compreender a fundo sua potencial relação com a produção cinematográfica. Uma vez analisada tal relação, passa-se adiante para as características do gerente de projetos e do produtor cinematográfico na pergunta 9, para encontrar semelhanças entre as partes. Por fim, a pergunta 10 vem para confirmar o que foi apresentado na justificativa, dessa vez pelos próprios entrevistados.

Eles foram contatados pelos seus e-mails pessoais e/ou profissionais e as entrevistas foram marcadas pelo software de vídeo telefonia de sua preferência entre Zoom e Google Meet. Não foi realizado nenhum teste prévio do roteiro de entrevista pois a intenção foi desenvolver entrevistas semiestruturadas, deixando em aberto espaço para eventuais questões que surgissem durante a conversa (CRESWELL, 2010, p.214).

5.3 Participantes da pesquisa

Com o objetivo de estabelecer relações entre o gerenciamento de projetos e o universo cinematográfico, decidiu-se obter os dados através da elaboração de entrevistas. O perfil dos entrevistados foi definido como profissionais do mercado de Cinema e Audiovisual que trabalhem ou já tenham trabalhado com produção de produtos audiovisuais, entre eles filmes, curta metragens, programas para televisão etc. Não houve restrição de gênero, idade, experiência ou tipo de produto audiovisual com que trabalha de modo a abranger os mais diferentes perfis e pluralizar a amostra selecionada. Também foram levados em conta profissionais que, além do exercício de produtor, estudam especificamente o tema, obtendo não somente o olhar de mercado, mas também o acadêmico.

5.4 Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e, por conta do contexto atual de pandemia, foram feitas através de ferramentas de chamada em vídeo em softwares de vídeo telefonia, como Zoom e Google Meet. Isso permitiu a gravação sem intuito de divulgação pública de informação com o acesso sempre que possível pelo pesquisador aos dados compartilhados pelos entrevistados.

Segundo Creswell (2010), é vantajoso escolher a entrevista como instrumento de coleta de dados porque ela permite o acesso a informações de contextos passados e de contextos distantes. Isso é interessante em casos nos quais não é possível fazer um trabalho de campo, como durante a pandemia da COVID-19, em que é obrigatória a redução de equipe em sets de filmagem (SICAV, 2020, p.14). Além disso, esse instrumento oferece maior controle ao pesquisador, que pode direcionar as perguntas conforme a entrevista ocorre (CRESWELL, 2010).

Além das entrevistas, a pesquisa bibliográfica também serviu para a coleta de dados. Ela se deu a partir de duas obras indicadas pelo orientador para o referencial teórico de gerenciamento de projetos e são elas PMI (2017) e Barcaui e Rego (2019). Ademais, através da plataforma CAPES, foram selecionados 20 documentos entre artigos, teses de doutorado e trabalhos de conclusão de curso com o assunto “gerenciamento de projetos” publicados nos últimos 10 anos. Boa parte do que foi selecionado de fato entrou na presente pesquisa.

A análise dos dados consiste em mapear o que foi coletado a partir dos métodos descritos anteriormente e analisá-los em conjuntos, buscando encontrar pontos em comum que visem alcançar os objetivos apresentados (CRESWELL, 2010, p.216-217; VERGARA, 2016, p.56). Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, seguiu-se a análise sugerida por Creswell (2010, p.219-224) elaborada em seis passos. O texto das entrevistas foi transcrito em um documento junto às anotações feitas pela pesquisadora no momento da conversa resumindo em tópicos o que o entrevistado dissertava. Assim, há os trechos exatos ditos pelos participantes da amostra, além dos *insights* da autora, pré-estabelecendo relações entre o material estudado e a fala dos entrevistados.

Uma vez transcritos e lidos, os trechos foram codificados, isto é, segmentados em grandes temas que unissem as falas sob uma mesma ideia. Ao total, foram 10 temas, sendo eles produção como projeto, gerenciamento de escopo, gerenciamento de cronograma e custos, gerenciamento de recursos (materiais) e de aquisições, gerenciamento de recursos (humanos) e de comunicação, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de partes interessadas, gerenciamento de integração, habilidades de um gerente de projeto e a gestão no Cinema. Em Resultados, esses temas são desenvolvidos e ilustrados por trechos das entrevistas.

6. RESULTADOS

Como descrito na metodologia, foram realizadas 5 entrevistas com profissionais da área de Cinema e Audiovisual com perguntas relacionadas aos pontos abordados no referencial teórico. De modo a analisar as respostas dadas, as entrevistas foram transcritas e as falas foram codificadas em 10 grandes temas. No texto a seguir, estão desenvolvidos os trechos mais importantes para cada tema e outras observações que condigam com o tópico descrito.

O primeiro tema englobava a noção de produção audiovisual como projeto a partir da definição dada pelo *Project Management Institute* (PMI, 2017, p.4). Todos os entrevistados, sem exceção, concordaram que a produção cinematográfica está contemplada dentro da definição de projeto. O PMI diz que projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Para E1, esse “esforço” é a articulação de vários conhecimentos, de pessoas, de habilidades com uma mesma intenção, que é realizar o filme. E2 ainda traz a ideia do “desejo de construção, de projeção de algo”. O entrevistado continua frisando que o filme, que é o produto final do projeto, não é o projeto em si e que, para isso, precisa estabelecer etapas e “colocar isso em um papel” com “fases que antecedem e sucedem momentos que esse trabalho vai ser desenvolvido”, lembrando a ideia do ciclo de vida (BARCAUI; REGO, 2019, p.1729).

E2 e E3 trazem a mesma metáfora para compreender a produção como um projeto. E3 compara a produção com uma orquestra, em que cada parte tem seu momento e sua importância no todo para realizar a “música”, e E2 aplica a ideia da orquestra para sugerir o termo “separado-junto”, que compreende o todo como partes, que são as áreas da produção, que trabalham juntas, se comunicando, em prol de um único objetivo: o filme. É como se cada instrumento tivesse sua importância, “mesmo que seja o prato final que vai fazer só o ‘tchan’ final, ele tem o momento dele ali”. Além disso, E1, E3 e E4 conversam com Pauli e Sell (2019, p.50) e Goelzer et al (2014, p.79) ao lembrarem que cada obra é singular, possui suas demandas próprias e um resultado único ao final do projeto, ainda que se usem os mesmos modelos de trabalho.

Ademais, todos os projetos possuem as mesmas características (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.60-62) e os entrevistados trouxeram vários pontos em comum nesse sentido. E1, E2 e E3 entendem o projeto como um processo, que possui um propósito único, a obra audiovisual (PMI, 2017, p.5; SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013, p.166) e a ideia de que o projeto é o “papel”, não o filme pronto em si. E2 ainda provoca que a noção de projeto é a de gestar alguma coisa:

A noção de projeto também muito próxima, talvez, da noção de gestar alguma coisa. Ele tem momentos de amadurecimento conforme aquela ideia vai sendo encaminhada, conforme vai sendo desenvolvida e, como é um tipo de realização ou manifestação artístico-cultural que conflui outros métodos e técnicas de manifestações artísticas-culturais, a cada filme você tem um novo projeto (E2).

Essa consciência coletiva de que a produção cinematográfica está entrelaçada no tempo limitado, no esforço de trabalho em equipes, que são os departamentos, e na busca pela forma mais eficiente de transformar a narrativa em filme (E2, E3) conversa com o que se compreende de projeto, cujo objetivo é, justamente, lutar contra o tempo e os recursos limitados em equipe para produzir o melhor resultado final possível (BARCAUI; REGO, 2019, p.1792; BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012, p.60-62).

O que é curioso é que, na produção audiovisual, não foi possível identificar na fala de nenhum dos entrevistados um único documento que se assemelhasse ao escopo que há em gerenciamento de projetos. Foram citados diversos tipos de documentos ao longo das respostas como a ordem o ou cronograma do dia, a planilha de orçamento, a Bíblia, o argumento, o roteiro narrativo, o roteiro decupado, o cronograma geral, a análise técnica, *job descript*, os contratos de trabalho e, até, reuniões feitas com a equipe. Cada entrevistado trouxe uma perspectiva diferente do que poderia ser esse documento “unificador” do projeto, mas não houve concordâncias.

Do ponto de vista teórico, os documentos citados que poderiam se assemelhar são a Bíblia, descrita por E1 como uma referência a qual “todo mundo tinha que se reportar”, usada frequentemente em produções de TV, o *job descript*, que descreve as tarefas e os prazos de entrega de cada departamento da produção (E1), e a análise técnica, que é um documento que sai “da unidade de narrativa, que é o roteiro, ” e vai “para a unidade de produção” (E2). Ademais, E3 aborda os contratos de trabalho com uma ideia muito similar à do *job descript*, em que estarão postas as obrigações de cada um, junto com os prazos e os valores. E4 diz que há normas de órgãos reguladores que impõe tais documentos, mas não diz quais são, e E5 traz uma visão mais de *set* com o cronograma do dia, que contém tudo a ser realizado na diária respectiva.

Apesar de nenhum dos entrevistados ter chegado a uma conclusão de que documento da produção cinematográfica pudesse ter as mesmas funções do escopo do gerenciamento de projetos, é dito repetidas vezes sobre um “projeto no papel” nas fases iniciais de desenvolvimento no filme, como em “não tem como pensar que um projeto, ele já ser o filme

pronto. Eu preciso de uma equipe, então, minimamente, eu preciso colocar isso em um papel para quem for filmar saber o que é e, aí, isso pode se manifestar enquanto um roteiro.” (E2) e “Você consegue, por exemplo, desenvolver um projeto no papel, na fase de projeto, com uma qualidade excepcional (...), você consegue construir um bom plano de produção, uma boa organização e, inclusive, na parte estética.” (E1), para citar alguns exemplos.

O gerenciamento de cronograma e custos da produção cinematográfica é bastante consolidado. A elaboração de uma planilha de orçamentos é indispensável, sendo mencionada em todas as entrevistas, porém a abordagem de cada entrevistado foi diferente. E2, E3 e E5 falam da criação de um teto de gastos para cada departamento, podendo ser negociado com antecedência e sem prejudicar as outras partes da produção. Cada equipe é co responsabilizada pela gestão do seu orçamento, já que, no caso de uma produção cinematográfica, é preciso contar com a subjetividade e o vínculo criativo dos membros daquela equipe e isso é o próprio departamento que define, não a figura responsável pelo orçamento.

E2, que trabalha com produção e é, portanto, essa figura responsável, diz que dar orientações a sua equipe funciona muito bem para que não fiquem perdas e para que todo o movimento de prestação de contas e controle financeiro não seja prejudicado. Ademais, o acompanhamento do orçamento com o andar da produção é feito de forma muito parecida por todos os entrevistados. O ponto que mais se reforça é a comunicação constante e eficiente com os membros da equipe, com referência nos prazos-chave estabelecidos no cronograma (E1; E2; E4; E5).

Alguns pontos relacionados ao orçamento podem afetar a produção ao longo do tempo. Entre elas, há a decisão de se alugar ou comprar um equipamento (E1; E2), quais são os melhores fornecedores para aquele filme (E1), o estabelecimento de parcerias (E5), a captação de recursos no mercado (E1), o esforço de produção ao negociar valores (E2), o número de pessoas na equipe (E2), a relação de transparência com esses membros (E1, E4, E5) e o modo como o produtor e o diretor irão conduzir a “orquestra” (E3). Dois dos entrevistados, E1 e E4, falaram da importância de se prevenir contra imprevistos no orçamento, como a destinação de até 25% do valor total para essas emergências e o bom relacionamento com a equipe, que é mencionado, também, por E3 e E5 como essencial para uma gestão eficiente dos custos.

Em relação ao cronograma, foram apresentadas várias perspectivas de gerenciamento dos prazos. O que foi mais destacado pelos entrevistados foi, justamente, a troca com os membros da equipe. Dissertou-se muito sobre a importância de dividir a responsabilidade ao

construir o cronograma (E1), de compreender o tempo ideal que se leva para realizar cada tarefa junto a quem vai realizá-la (E1; E2; E4; E5) e de entrar em contato frequentemente para entender a que ponto está a produção (E1; E4). A gestão desse cronograma também inclui captar a correlação entre os departamentos (E2), ou seja, as tarefas de um que dependem das tarefas de outro. E4 costuma realizar um movimento muito interessante de estabelecer prazos um pouco menores que o ideal, já pensando no risco de atrasos e outros incidentes, e E1 apresenta uma técnica de pensar de trás para frente, usada também por E2, que constrói o cronograma tendo em vista o prazo de entrega. Isso permite uma negociação de prazo prévia com o cliente daquele projeto (E1), ao invés de solicitar esse “tempo extra” mais à frente, e com a própria equipe, repensando o escopo de trabalho antes dele começar de fato (E2).

A corresponsabilidade das equipes segue presente quando se trata de adquirir e gerenciar os recursos materiais. E1 já inicia sua fala dizendo que a responsabilidade estar 100% na mão da produção é uma falácia, apesar de ser quem valida as aquisições da produção como um todo. Contudo, de fato, a produtora, isto é, a pessoa física ou jurídica que responde pelo projeto, é a responsável legal “por todos os direitos e deveres em relação à compra de material, à contratação de equipe técnica.” (E2). A ideia por trás da legalidade faz com que esse mito da produção onipresente se instale, mas ela precisa de um apoio por parte dos departamentos. Cada área, dentro do seu limite orçamentário, solicita a aquisição desejada à produção ou a uma entidade da própria equipe que seja reflexo da produção naquele espaço (E3; E4).

E4 traz uma visão interessante da equipe de produção nesse sentido. Existem diversas entidades dentro do guarda-chuva “produção” e cada uma delas tem sua função respectiva no guarda-chuva “aquisição”:

Dentro do guarda-chuva “Produção”, temos a produção de cada departamento responsável por garantir esses recursos correspondentes. (...). Existe a produção técnica, que vai estar ligada aos equipamentos de fotografia, de iluminação, de som, o cabeamento, a parte elétrica etc. E sem contar comida, transporte e, agora com a Covid-19, a higienização. Em produções maiores, temos um profissional de produção para coordenar e garantir os recursos e funcionamento de cada departamento. A Direção de Produção é quem gerencia isso tudo e garante que está tudo correndo em cima do trilho. Essa pessoa que estabelece a logística geral, capta e distribui os recursos para os seus produtores de cada departamento. E eles administram o recurso recebido dentro do seu guarda-chuva. (E4)

E5 afirma que a produção é quem corre atrás dos recursos financeiros e materiais, com o intuito de ser “a pessoa que vai organizar a casa para que a equipe chegue e consiga fazer o trabalho que tem que ser feito”. Além disso, E2 confirma que essas sejam as responsabilidades da produção no gerenciamento de aquisições e de recursos materiais, mas divide para a direção

de produção a gestão holística do projeto e a gestão financeira para a produção executiva. Isso não significa que a direção de produção não vá fazer parte dessa gestão financeira. Para se manter dentro do limite orçamentário, ela é quem realiza pesquisas de mercado, consulta as equipes em busca de fornecedores de confiança, coleta no mínimo três orçamentos para cada tópico, decide se vale a pena alugar ou adquirir o objeto de desejo da produção e acompanha os departamentos durante todo o projeto (E1; E2; E4; E5).

Quando se trata de recursos humanos e a forma como as trocas de informações se dá na produção, desde o começo das entrevistas, todos os entrevistados constantemente falavam da boa relação entre os membros, da comunicação quase que diária com as equipes e similares. Ademais, todos concordaram que o número de membros pertencentes ao projeto afeta o seu andamento. Com uma visão bem dividida, E1, E2 e E5 veem a vantagem da hiperespecialidade ao se ter uma equipe maior, o que não gera o acúmulo de funções, mas o processo se torna muito mais industrial e engessado, além do investimento financeiro mais alto que se deve fazer. E3 e E4 percebem uma equipe maior como sinônimo de “mais trabalho” e, até, como um obstáculo no bom fluxo do projeto.

Um ponto abordado por E1 que se comunica com a visão de E3 e E4 é a perda da capacidade de improviso da produção, justamente porque aumenta a quantidade de burocracia envolvida e a formalidade nas abordagens do projeto. E1, apesar de ver potencial na hiperespecialidade, enxerga nas equipes menores uma maior aproximação e uma troca genuína de conhecimentos entre as áreas. Os entrevistados citam alguns mecanismos para estabelecer a comunicação ao longo do projeto como reuniões periódicas, seguindo os prazos chave do cronograma (E1; E2; E4). E1 e E2 criticam o uso de ferramentas como o WhatsApp e outros meios digitais, por conta de perda de informação que se tem e que pode prejudicar o andamento do projeto. Como é um trabalho em conjunto, em que todos têm o único objetivo de produzir o filme, é preciso ter uma “comunicação afinada entre desejos e possibilidades”, com espaço para negociação e estabelecimento do senso coletivo (E2).

Um dos tópicos mais interessantes de discussão da entrevista foi a gestão da qualidade, porque o principal ponto colocado pelos entrevistados foi o que é a qualidade de um filme. Eles trouxeram diferentes parâmetros ao pensar em como mensurar essa qualidade. Entre os tais, foram mencionados o sucesso de bilheteria, a quantidade de prêmios adquiridos, o engajamento nas redes sociais, a técnica e a estética do filme, por exemplo (E1; E2; E3). Independentemente de qual for o parâmetro, os entrevistados focaram na intenção do filme para falar de qualidade: qual é o propósito do diretor e do produtor com o filme? O único critério que foi unânime foi a

qualidade técnica das obras. E4 diz isso de maneira explícita: “Levando isso até a finalização do projeto, com certeza teremos um projeto com muita qualidade técnica”. Todavia, E3 e E4 reconhecem que qualidade técnica não é garantia de sucesso com o público, pois isso depende exclusivamente do gosto, da subjetividade do espectador.

As visões de E1 e E2 sobre o controle limitado que a produção tem sobre o filme conversam, desde o momento em que o projeto é iniciado até a sua exibição. E1 lembra do peso da realidade na hora de pôr o plano de produção em prática. De acordo com o entrevistado, o projeto pode ter uma “qualidade excepcional”, mas “você vai para o mundo real, começa a tentar captar recurso e (...) esse é o primeiro momento em que a realidade se impõe ao projeto”. Quando ele disserta sobre essa “qualidade excepcional”, ele entende que é um projeto com referências coerentes com a narrativa proposta, um elenco de qualidade, uma equipe profissional impecável e um plano de produção muito bem construído.

E2 aponta aspectos técnicos que podem interferir na obra após sua finalização que não estão sob o controle dos produtores, como os equipamentos das salas de exibição e as condições ambientais dos espectadores enquanto consomem o filme. Se a sala de cinema não possui um som condizente com o que foi feito pelo departamento de som na produção, isso já compromete o trabalho e, portanto, a qualidade do filme. Portanto, outras soluções apresentadas pelos entrevistados envolvem garantir, através de uma comunicação eficiente e da motivação da equipe, uma qualidade técnica durante a fase de planejamento e de produção (E1; E2; E4; E5). A percepção dos profissionais do mercado de Cinema sobre gestão da qualidade foge muito do que é apresentado pela teoria de gerenciamento de projetos por não ter, formalmente, nenhum aspecto preventivo contra riscos (PMI, 2017, p.274). Essa prevenção aparece em outros momentos, como nas falas sobre o controle do orçamento e do cronograma.

Quanto às partes interessadas, a produção audiovisual acaba recebendo influências de todos os cantos: o público, por definir tendências e levar a obra para núcleos de exibição que não foram pensados pela equipe (E1; E3; E4); as exigências das empresas detentoras do direito autoral, que têm voz ativa na escolha de equipe e de elenco, citando o surgimento do *star system*, que é usar atores “estrela” para atrair público (E1; E3; E4); o contexto de macro ambiente, questões políticas, tecnológicas e econômicas (E2); as janelas de exibição, no sentido de qualidade tecnológica, possíveis exigências sob o conteúdo e o nível de concentração de mercado (E2; E4); e a própria produção, com os sacrifícios artísticos que tem que fazer em prol do trabalhos de outros, como a troca de locações (E1) e o reajuste de cronograma por conta de um membro (E5). A noção de *stakeholder* descrita no referencial, traçada pelos conceitos do

gerenciamento de projetos, não é encontrada de maneira formal em nenhum momento das entrevistas.

Assim como o gerente de projetos é o protagonista da gestão de integração, o produtor é a entidade essencial para unir os diferentes pontos da produção cinematográfica. Sem dúvida, a comunicação eficiente entre os membros da equipe é a forma como a produção estabelece o trabalho integrado (E1; E2;). Isso é fruto de uma habilidade transdisciplinar do produtor (E3), que se deve portar como alguém aberto a trocas com os departamentos (E2), instigando as partes a compartilharem conhecimento de suas expertises (E1), já que a produção cinematográfica é resultado desse intercâmbio de ideias. Reuniões e encontros periódicos foram bastante mencionados como técnicas para alcançar esse objetivo (E1; E2; E4).

O produtor, como “maestro” dessa orquestra, precisa coordenar as partes, tendo em vista o cronograma estabelecido (E2), o orçamento previsto (E1) e os objetivos traçados, além dos potenciais riscos que aquela obra pode sofrer (E3). A forma ideal de ter isso sob controle, a partir das respostas obtidas, é com o uso de checklists (E1) e “com cumprimento de metas ou tarefas” (E5). Essa checagem contínua de que “está tudo bem” dentro do que foi planejado conversa bastante com a gestão de integração da teoria, permitindo o produtor ter uma visão global dos processos (PMI, 2017, p.74).

É indiscutível a relevância da produção no bom andamento do projeto audiovisual. Na penúltima pergunta, os entrevistados foram questionados sobre quais habilidades deveria ter um produtor, considerando tudo que foi relatado anteriormente. Diversos foram os pontos em comum das funções de um gerente de projetos e de um produtor. As duas características que foram mais citadas foram ser organizado (E1; E2; E4; E5) e ser criativo (E1; E2; E3; E4). Essa criatividade pode ser entendida como a capacidade de buscar soluções. E1 conta que, com sua experiência, percebe que as soluções mais criativas costumam vir da produção, justamente por estar mais afastado do trabalho feito pelo departamento, o que esbarrar com a capacidade adaptativa sugerida por E4.

A boa relação com a equipe é mais do que necessária, evidenciando a necessidade de o produtor ter uma boa capacidade de comunicação (E1; E2). Isso coincide com o papel do gerente de projetos, cujas ações estão relacionadas a pessoas (BARCAUI; REGO, 2019, p.4521-4529). O produtor deve ser uma autoridade ativa dentro do projeto (E1; E5), o que não significa que ele deva ser um ditador, mas que deve possuir capacidade de negociação, poder de escolha e poder de decisão, uma vez que é bastante familiarizado com o projeto (E5).

Imprevistos são inevitáveis, então, assim como o gerente de projetos, precisa ser resiliente durante todo o processo, aplicando sua capacidade criativa sempre que necessário (E2; E4).

O produtor também deve ter sede de conhecimento, não só dominando a área de Cinema, com um repertório plural (E3), mas também por outras áreas que podem lhe trazer pontos de vista riquíssimos para a produção do próximo projeto (E2). A partir do que foi estabelecido pelo PMI (2017, p.61-62), o gerente de projetos e o produtor cinematográfico possuem funções muito próximas: ser um comunicador, estar em constante busca pelo aprendizado, traduzir as metas em movimentos concretos, valorizar os membros da equipe e ter uma visão global do projeto. Com essas reflexões, todos os entrevistados reconheceram que os conhecimentos advindos da Administração e da gestão de projetos seriam enriquecedores no campo da produção cinematográfica.

Durante as entrevistas, foram repetidas diversas vezes que a produção cinematográfica é o encontro entre as expertises de cada área e o filme é produto dessas trocas (E1; E2; E3) e a peculiaridade de cada filme dialoga muito bem com a noção de projeto (E1). Cada filme é um filme, cada projeto é um projeto (E2). Foram percebidos o uso de termos como “gestão” (E1; E2; E5), “processo” (E2; E3), “administração” (E2), “gestão da criatividade” (E2) e afins, já estabelecendo uma associação inconsciente entre os dois campos, Cinema e Administração. Isso colabora na argumentação feita pelos entrevistados de que conhecimentos de gestão seriam essenciais para a produção.

Tanto E2 quanto E5 reconhecem que, se tivessem tido contato com teorias e ferramentas da Administração ainda na faculdade, poderiam ter poupado muito tempo de pesquisa e experiência de mercado para descobrir soluções que já existiam, fazendo alusão à descoberta do fogo quando já se tem o fogão. E1 e E2 trazem uma perspectiva histórica que evidencia a influência da Administração, do fordismo e da Revolução Industrial na divisão da produção cinematográfica em departamentos e na busca pela otimização de recursos no processo. E4 faz uma afirmação bastante explícita da forma como enxerga essa influência: “a pessoa produtora é a administração do audiovisual. Um não vive sem o outro”.

Contudo, E1 e E4 apontaram algumas ressalvas nesse intercâmbio entre as duas áreas. E1 provoca um questionamento ao refletir até que ponto esses conhecimentos provém da prática ou da teoria e relembra a importância do produtor se manter sempre atualizado, já que o conhecimento que tem na formação acadêmica, por exemplo, ao longo do tempo, se torna obsoleto. Por sua vez, E4 abriu espaço para profissionais de Administração ocuparem o cargo

de produtores cinematográficos, desde que tenha o conhecimento de Cinema, “já que é bem peculiar e específico o modus operandi da área”.

CONCLUSÃO

O objetivo geral estabelecido pelo presente estudo era entender até que ponto a atividade do produtor cinematográfico poderia ser considerada dentro do escopo de um gestor de projetos. Para isso, investigou-se o que é uma produção cinematográfica, quem faz parte dela e quais são suas etapas. Em seguida, foram levantadas as principais áreas de conhecimento relacionadas a gestão de projetos e as experiências de um produtor cinematográfico em *set* a partir da realização de entrevistas. Após a construção do referencial teórico, que abordou conceitos e teorias das áreas de produção cinematográficas e de gerenciamento de projetos, alinhada às entrevistas com profissionais de Cinema e Audiovisual, pode-se averiguar o problema de pesquisa.

Os entrevistados citaram mecanismos de atuação próximos ao escopo de trabalho do gerente de projetos, mas sem um caráter de gestão bem estabelecido. Até o momento de reflexão sobre o assunto, esses profissionais não se mostraram conscientes da relevância que a Administração poderia ter nas suas atividades e da troca de conhecimentos engrandecedora para os campos de estudo. Inclusive, após o encerramento das entrevistas, eles expuseram o interesse sob o presente trabalho. Isso reforça a visão apresentada de Ferreira (2016) na Introdução, juntos aos três pilares que formam o Cinema: arte, tecnologia e negócio.

Tendo em vista os resultados obtidos e a dificuldade da autora de encontrar trabalhos de pesquisa que relacionassem os dois tópicos na construção do referencial bibliográfico, é possível perceber um potencial de aprofundamento entre as teorias de Cinema e Gestão. São dois campos de estudo que têm muito o que aprender um com o outro, expandindo visões limitadas de atuação e enriquecendo a produção acadêmica de ambos os lados. Algumas limitações incluem a aplicação formal do gerenciamento de projetos em *set*, com ferramentas e teorias sendo postas em prática, e a avaliação posterior desse impacto na produção cinematográfica.

REFERÊNCIAS

- BARCAUI, A. B.; REGO, M. L. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019. E-book Kindle.
- BARNWEEL, J. **Fundamentos de produção cinematográfica**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BERSSANETI, F.T.; CARVALHO, M.M.; MUSCAT, A.R.N. O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras. **Production**, São Paulo, v. 26, n. 4, p.707-723, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/BwKsQyhPy7pKptm4v7QrPVJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- BOMFIN, D.F.; NUNES, P.C.A; HASTENREITER, F. Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: Desafios para os Gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 3, p.58-87, set. /dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9556>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- BRITZ, I. et al. A arte de materializar. *In*: BRITZ, I. et al. **Film business: o negócio do cinema**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, cap.1, p.1-47.
- COSTA JR., J. F. et al. Um estudo sobre os princípios norteadores do ciclo de vida de Gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.171-188, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9647>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- CRESWELL, J. W. Métodos Qualitativos. *In*: CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, cap. 9, p.206-237.
- FERNANDES, G.F.P.; GARCEZ, M.P. Contribuição da maturidade da gestão de projetos para a geração de vantagem competitiva em empresas de telecomunicações. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.25-39, mai. /ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10574>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- FERREIRA, P. **Luzes, Câmara, Gestão: o Cinema e a Gestão segundo António-Pedro Vasconcelos**. 1.ed. Lisboa: Tema Central, 2016.
- FREITAS, T.P.F.; SOUSA, R.R. Gerenciamento de Projetos na Construção Civil como Ferramenta Chave de Marketing no Serviço Público. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.185-212, mai. /ago. 2013. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10520>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- GOELZER, V. et al. Análise de um Processo de Inovação a Partir da Ótica de Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.78-89, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9597>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

- GONÇALVES, M.L.A.; GARCEZ, M.P. A Relação entre Modelo de Negócios e Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.110-123, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9647>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- LARUCCIA, M.M. et al. Gerenciamento de Projetos em Pesquisa e Desenvolvimento. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 3, p.109-135, set. /dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9558>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- MELO, J.S.; MELO, T. L. Perspectivas de aplicação do Gerenciamento de Projetos em micro e pequenas empresas: um estudo no setor alimentício da cidade de Betim/MG. **Percursos Acadêmicos**, Belo Horizonte, v. 9, n. 17, p.403-420, jan. /jun. 2019. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/view/20126>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- MOLETTA, A. **Criação de curta-metragem em vídeo digital: uma proposta para produções de baixo custo**. 3.ed. São Paulo: Summus, 2009.
- NAPOLITANO, D.M.R. et al. Estudo sobre as relações entre gerenciamento de riscos em projetos, gestão do conhecimento e tomada de decisões. **Navus**, Florianópolis, v. 10, p.01-20, jan./dez. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/journal/Navus-Revista-de-Gestao-e-Tecnologia-2237-4558>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- OLIVEIRA, L.V. et al. Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Projetos: Uma Análise Bibliométrica. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.95-113, jan. /abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9639>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- PAULI, C.; SELL, D. Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v.10, n. 3, p.47-63, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/14413>. Acesso em: 03 de jun. 2022.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017;
- RODRIGUES, C. **O cinema e a produção**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- SANTOS, L.F. et al. Análise de stakeholders na Gestão de Projetos Sociais. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.37-50, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10957>
- SICAV. **Protocolo de segurança e saúde no trabalho do audiovisual para retomada gradual das atividades no âmbito da pandemia de COVID-19**. Disponível em: https://www.sicavrj.org.br/wp-content/uploads/2020/06/SICAV-STIC-Protocolo-COVID_29JUN_ASS-Assinado.pdf. Acesso em: 20 maio 2021.
- SILVEIRA, G. A. **Fatores Contribuintes para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Orientador: Prof. Dr. Roberto Sbragia. 2008. 375 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de

São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/pt-br.php>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

SILVA FILHO, A.M. Por que projetos falham?. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 14, n. 157, p.15-18, jun. 2014. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/24092>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual, Florianópolis: UFSC, 2005. 138p. Disponível em:

https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_d_e_teses_e_dissertacoes1.pdf. Acesso em: 03 de jun. 2022.

SOUZA, F.H.; ZIVIANI, F.; GOULART, F.M.F. Interseção entre a Gestão do Conhecimento e a Cultura Organizacional: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.51-67, maio/ago. 2014. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9595>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

SOUZA JÚNIOR, A.A.; GOULART, K.H.; MORAES, A.F.M. Gestão do Tempo em Projetos: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Polo Industrial de Manaus. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.163-184, maio/ago. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10519>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

VANUCCI, L.H.T. et al. Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.41-59, maio/ago. 2019. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11385>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

VERGARA, S. C., Começando a definir a metodologia. *In*: VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016, cap.4, p.41-49.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado:

Data da entrevista:

Canal escolhido:

Orientações: pedir permissão para gravar a entrevista; confirmar que a gravação está ocorrendo; separar ferramentas para registrar por escrito o que for possível das respostas do(a) entrevistado(a), como lápis e papel ou um documento online; ao final, agradecer pela disponibilidade.

1. Projeto é compreendido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p.4). Tendo em vista a definição, pode-se considerar uma produção cinematográfica um projeto? Justifique.
2. Como é definido o trabalho que seja feito por todos os departamentos? Existe algum documento, alguma reunião ou outro instrumento em particular, formal ou informal, que defina isso?
3. No seu papel de produtor, como você garante o cumprimento de prazos e de orçamento?
4. Tudo que é necessário para a produção da obra, isto é, os recursos necessários – quem é o responsável por adquirir e de que forma são administrados na produção?
5. Qual é o tamanho de equipe técnica que você costuma coordenar? O número de membros afeta o modo como você produz a obra e distribui as informações?
6. É possível gerenciar a qualidade de um filme? Justifique.
7. Quais entidades (público, produtor, diretor etc.) podem ter alguma influência na forma como a produção se dá e como a produção lida com essa influência?
8. De que forma a equipe produção coordena todos os pontos da produção cinematográfica?
9. Quais habilidades você julga serem necessárias a um produtor/uma produtora?
10. A partir de sua experiência, acredita que o acesso a conhecimentos de gestão e administração poderia ter auxiliado no seu papel de produção? Justifique.