



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

**CAMPUS I**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**CURSO DE GRADUAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO**

**WALDÍRIO OLIVEIRA CASTRO**

**PRODUÇÃO EXECUTIVA NO CINEMA EM CAMPINA GRANDE.  
ESTUDO DE CASO DO FILME “SOBRE CABELOS”**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2013**

**WALDÍRIO OLIVEIRA CASTRO**

**PRODUÇÃO EXECUTIVA NO CINEMA EM CAMPINA GRANDE.  
ESTUDO DE CASO DO FILME “SOBRE CABELOS”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Administração de Empresas

Orientador (a): Dra. Sandra Maria Araújo de Souza

CAMPINA GRANDE – PB

2013

C355p Castro, Waldírio Oliveira.

Produção executiva no cinema em Campina Grande: estudo de caso do filme “Sobre Cabelos”. [manuscrito] / Waldírio Oliveira Castro. – 2013. 24 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza, Departamento de Administração”.

1. Cinema. 2. Produção executiva. 3. Funções administrativas. 4. Gestão administrativa. I. Título.

21. ed. CDD 791.4

WALDÍRIO OLIVEIRA CASTRO

**PRODUÇÃO EXECUTIVA NO CINEMA EM CAMPINA GRANDE.  
ESTUDO DE CASO DO FILME "SOBRE CABELOS"**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Administração de Empresas.

Aprovada em 28/08/2013.

*Sandra Maria Araújo de Souza*

Profª Drª Sandra Maria Araújo de Souza / UEPB

Orientadora

*Gêuda Anazile da Costa Gonçalves*

Prof. Dr. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves / UEPB

Examinador

*Cássia Lobão Assis*

Profª Drª Cássia Lobão Assis / UEPB

**PRODUÇÃO EXECUTIVA NO CINEMA EM CAMPINA GRANDE.  
ESTUDO DE CASO DO FILME “SOBRE CABELOS”**

Waldírio Castro.

**RESUMO**

É perfeitamente observável a aplicação de técnicas de gestão administrativa na produção executiva audiovisual, todo o processo de concretização de um filme envolve técnicas administrativas desde sua produção até sua pós-produção, este trabalho tem como objetivo descrever o processo de gestão administrativa na produção executiva audiovisual a partir do estudo de caso do filme “sobre cabelos” atrelando esse estudo as quatro funções administrativas planejamento, organização, direção e controle. Observando um filme como uma unidade organizacional esse estudo é relevante e muito abrangente, na fundamentação teórica discorreu-se sobre as quatro funções administrativas planejamento, organização, direção e controle e logo após a respeito da produção executiva audiovisual, já que na bibliografia pesquisada não foi tomado conhecimento de nenhum estudo que atrelasse as funções administrativas à produção executiva audiovisual. A metodologia utilizada foi a descritiva de caráter exploratório, a coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semi-estruturada com o produtor executivo do filme que estamos tomando como base para “Sobre Cabelos”, e o tratamento dos dados foi feito através de análise de conteúdo com categorias fechadas. Na análise dos resultados do processo de gestão administrativa na produção executiva audiovisual no filme “Sobre Cabelos” foram mostrados aspectos fundamentais que demonstram como as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) se encontram presentes na realidade da produção executiva audiovisual. Conclui-se que o processo de gestão administrativa na produção executiva audiovisual no filme “Sobre Cabelos” no que se refere (planejamento, organização, direção e controle), se deu de forma que, entendendo o filme como unidade organizacional todas as funções administrativas foram executadas corretamente e os objetivos traçados foram realizados. Este estudo pretende deixar uma proposta de continuidade para que futuros gestores interessados na área cinematográfica possam melhor aplicar estratégias administrativas buscando a contínua eficiência e eficácia que permita um melhor posicionamento no mercado empresarial cinematográfico e de entretenimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cinema. Produção Executiva. Funções Administrativas. Gestão Administrativa.

**ABSTRACT**

It is perfectly observable applying administrative management techniques in audiovisual production executive , the whole process of delivering a movie involves administrative techniques from production to its post-production , this paper aims to describe the process of administrative executive producing audiovisual from the case study on the film "Sobre Cabelos " harnessing this study the four administrative functions planning, organizing , directing and controlling . Watching a movie as an organizational unit that study is relevant and very comprehensive , the theoretical foundation spoke up about the four administrative functions planning, organizing , directing and controlling , and after about the audiovisual production executive since the literature was not searched aware of any study that couple up administrative functions to the executive production services. The methodology used was descriptive and exploratory , data collection was performed using a semi-structured interview

with the executive producer of the film we are taking as a basis for About "Sobre Cabelos" , and treatment of the data was done by content analysis with closed categories . In analyzing the results of the administrative executive producing audiovisual About the film "Sobre Cabelos " were shown fundamental aspects that demonstrate how administrative functions ( planning, organizing , directing and controlling ) are present in the reality of audiovisual production executive . We conclude that the process of administrative management in audiovisual production executive in the film "Sobre Cabelos" regarding ( planning, organizing , directing and controlling ) , occurred so that , understanding the film as an organizational unit all functions administrative been implemented properly and the objectives were achieved . This study intends to make a proposal of continuity for future managers interested in the film can better implement strategies seeking ongoing administrative efficiency and effectiveness that permits a better market positioning and business cinematic entertainment .

**KEYWORDS:** Cinema. Executive Producers. Administrative Functions. Administrative Management.

## INTRODUÇÃO

Sabendo que administração permeia pelas mais diferentes formas de organizações e empreendimentos, não seria diferente na indústria cinematográfica, todo o processo de concretização de um filme envolve técnicas administrativas. Na indústria cinematográfica a produção executiva é responsável por viabilizar a obra audiovisual, e compreendendo a produção como “ tudo que envolve fazer um filme, incluindo seu planejamento e captação de recursos. ” (Rodrigues, 2002, p.68), não podemos discorrer a respeito sem abordar a gestão administrativa.

Trazendo a produção executiva audiovisual para a nossa realidade vemos que Campina Grande pode ser considerada um polo cinematográfico, desde 2006 com a criação do COMUNICURTAS o festival de cinema da cidade de Campina Grande, houve uma crescente na produção cinematográfica na cidade, o festival que em 2013 vai para sua oitava edição. “Ano passado foram 111 curtas produzidos na Paraíba, sendo mais de 40 de Campina Grande” analisa o cineasta e coordenador do setor de audiovisual do Departamento de Comunicação da UEPB, André da Costa Pinto sobre a produção no ano de 2012. (JORNAL DA PARAÍBA, 2012).

Em maio de 2013 foi rodado mais um novo curta-metragem na cidade de Campina Grande, intitulado “Sobre Cabelos” do diretor Lincond Ferdinand, esse filme servirá como base para o nosso estudo. Diversos estudos já foram realizados com intuito de analisar o processo de gestão administrativa nas empresas a exemplo de Maximiano (2005), Montana e Charnov (2000), Chiavenato (2004), Oliveira (2010), Marques (2010), no entanto não foi observado na literatura pesquisa nenhum estudo relacionando o processo de gestão administrativa à produção executiva audiovisual.

Diante do exposto questiona-se como se dá o processo administrativo na produção executiva audiovisual no filme “Sobre Cabelos”? O objetivo do estudo é descrever o processo de gestão administrativa na produção executiva audiovisual a partir do estudo de caso do filme “sobre cabelos” atrelando esse estudo as quatro funções administrativas. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semi-estruturada junto ao produtor executivo do filme Sobre Cabelos, com perguntas abertas. O tratamento dos dados deu-se com enfoque qualitativo respaldado em respostas obtidas nas perguntas contidas na entrevista.

O presente artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução. Na seção dois é apresentada uma visão geral das funções administrativas. Na seção três, são apresentados alguns princípios básicos da produção executiva audiovisual. A seção quatro apresenta a metodologia utilizada, e a seção cinco a apresentação dos resultados obtidos. Por fim, na seção final são feitas as considerações do estudo e possíveis recomendações.

## **2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Através da tomada de decisão, o administrador configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional. Ele define qual o rumo sua organização deverá seguir, toma as decisões necessárias e elabora planos para que isto realmente ocorra. Para alcançar qualquer objetivo é preciso estabelecer as bases necessárias que melhor direcionem as ações do administrador. Nesse sentido, as funções administrativas são fundamentais em qualquer trabalho, possibilitando uma estrutura para a realização de tarefas. Com isso iremos abordar e especificar as funções administrativas: Planejamento, Controle, Organização e Direção.

### **2.1 - A função administrativa planejamento**

O planejamento consiste em um processo administrativo onde se estabelecem os objetivos ou metas organizacionais e os melhores meios de como alcançá-los por meio da disposição dos recursos disponíveis. É considerada a primeira função administrativa, por sua tamanha importância de envolver a solução de problemas e a tomada de decisões não só quanto às alternativas futuras, mas também às escolhas do presente (CHIAVENATO, 2004). É através do planejamento que a organização direciona-se durante todo seu ciclo operacional utilizando informações do meio em que a envolve, como por exemplo, ameaças e oportunidades, e a partir da análise e interpretação dessas informações, é feita a tomada de decisões.

Para Maximiano (2005), o planejamento pode ser classificado em três tipos de acordo com a abrangência da organização:

O planejamento estratégico que é elaborado a nível institucional abrangendo toda a organização, definindo o porquê de sua existência, o que ela faz e como faz. Para esse autor é “a relação pretendida da organização com seu ambiente”. Essa relação entre a organização e o ambiente pode ser feita através de análises e pesquisas.

Planejamento tático ou funcional transforma os planos estratégicos em ações especializadas para as unidades organizacionais (departamentos), sendo, então, elaborado a nível intermediário. Define as responsabilidades, cursos de ação e objetivos para cada unidade funcional, todos em conformidade com o que foi estabelecido a nível institucional;

Planejamento operacional, coordena por meio de cronogramas, decisões, orçamentos e até mesmo outros planos (subplanos) as atividades individuais realizadas. É um planejamento focado no curto prazo (como é o caso da produção executiva no cinema) e na rotina assegurando que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, focado na eficiência, melhor alocação dos recursos disponíveis, e na eficácia dos resultados.

Conforme Maximiano (2005), o planejamento é uma dimensão de competências, técnicas, informações e decisões. Logo, para que o planejamento obtenha êxito é necessário que seja bem acentuado em suas metas, objetivos, métodos e que esteja em um contínuo relacionamento com ambiente externo à organização para que se obtenha um feedback dos resultados alcançados e então se preparar para começar novamente todo o processo.

## **2.2 - A função administrativa organização**

A organização como função administrativa incide em desenvolver métodos apropriados de melhor dispor recursos, não só matérias como também recursos humanos, necessários ao alcance dos objetivos e metas da organização de acordo com o plano estratégico. Sendo assim, a função administrativa de organizar está relacionada ao ato de planejar. Nas palavras de Montana e Charnov (2000) se não soubermos para onde estamos indo, não saberemos como nos organizar para chegar lá.

De acordo com Oliveira (2010) a organização orienta a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema ou projeto visando alcançar os resultados estabelecidos no planejamento, já para Chiavenato (2004) Organizar o negócio é ordenar o **espaço**, um lugar para cada coisa e cada coisa em seu devido lugar.

Organização como função administrativa, isto é, como a segunda etapa do processo administrativo. Neste significado, organização significa a ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos, estabelecendo relações entre eles e as suas respectivas atribuições. Aqui, a organização vem depois do planejamento e antecede a direção e ao controle (CHIAVENATO, 1989, p.2).

De acordo com Oliveira (2010), a função de organizar contribui diretamente para um bom estudo da divisão do trabalho, uma melhor definição das responsabilidades das unidades organizacionais e dos trabalhadores e executivos alocados nelas, melhorar a definição dos níveis de autoridade que os executivos ou gerentes das organizações devem ter para que eles possam exercer o comando das ações realizadas na organização, e como fazer um estudo de departamentalização.

Estudo de departamentalização – forma de alocar as responsabilidades autoridades e diferentes unidades organizacionais ou áreas das organizações – sendo que, pela Teoria do processo Administrativo, a forma de departamentalizar que se consolidou foi a por funções ou funcional, pelo simples fato de Henri Fayol também ter estabelecido as funções das organizações (técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e administração) (Oliveira 2010. p. 98)

A organização tendo em vista a escolha e divisão dos profissionais envolvidos dentro do processo administrativo é importante para que se obtenham os resultados que foram traçados na primeira etapa que compreende ao planejamento.

## **2.3 - Função Administrativa Direção**

Para que as funções administrativas de planejar, controlar e organizar se efetuem, é necessário que outra função lhes dê o suporte para sua realização. Assim surge o papel da direção como função que guia as atividades dos membros da organização nos rumos adequados para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais de seus membros (CHIAVENATO, 2004).

A importância da direção está em que nada adianta um bom planejamento, e uma boa organização, se as pessoas trabalham sem uma orientação e coordenação adequada. Daí a direção se considerada a mais importante das funções administrativas, a essência do bom trabalho do administrador (MARQUES, 2010. pg.2).

A direção não é uma função exclusivamente centralizada no topo da hierarquia, assim como as demais funções esta também se distribui nos três níveis organizacionais cada qual com suas competências recebendo nomes específicos como a direção, que é aplicada a nível institucional, genérica, direcionada a longo prazo e aborda a organização como um todo; a gerência aplicada a nível intermediário, menos genérica do que o anterior abordando cada unidade organizacional em separado; e a supervisão aplicada a nível operacional de maneira detalhada e analítica, direcionada em curto prazo e aborda cada operação em separado. Para Oliveira (2010) a função direção está correlacionada aquele algo mais no que se refere aos gestores na organização. É o que se refere a identificar “quem é quem” na organização.

O importante é enfatizar que a direção é predominantemente exercida sobre pessoas, grupos e equipes, não apenas comportamentos individuais dos membros da organização. A melhor forma de direção é aquela que melhor consegue reunir recursos materiais e humanos para o alcance do que se é pretendido pela organização.

#### **2-4 A função administrativa controle**

Para Oliveira (2010) a função controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, e dessa maneira possam corrigir ou até mesmo reforçar esse desempenho, para garantir que os resultados estabelecidos no planejamento sejam alcançados.

Assim como o planejamento, o controle também pode ser distribuído a níveis organizacionais ou hierárquicos. Desse modo, Chiavenato (2004) e Maximiano (2005) dividem o processo de controle organizacional em três níveis: Controle Estratégico, Controle Administrativo e Controle operacional.

Controle estratégico é implementado a nível institucional abordando a organização como um todo. Esse controle tem duas finalidades: acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de sua missão e acompanhar os fatores externos que influenciam suas tomadas de decisão. Para Maximiano (2005), o controle estratégico define a missão e o desempenho desejado com base na análise interna do ambiente (a própria organização) e na análise externa (o meio que a circunda);

Controle administrativo ou tático é focado nas áreas funcionais da organização, ou seja, nos departamentos. É aplicado, assim, a nível intermediário ou departamental,

possibilitando a tomada de decisão e um melhor acompanhamento e avaliação em cada um dos setores. É menos genérico e mais detalhado do que o controle estratégico;

Controle operacional é voltado às atividades em qualquer área funcional e aos recursos utilizados em sua realização. É direcionado a curto prazo, e cada operação em separado. Apesar de ser elaborado e aplicado em todos os níveis administrativos, Montana e Charnov (2000), mostram que processo de controle é cíclico e praticamente o mesmo em todos os níveis, realizado da seguinte forma:

Estabelecimento dos padrões de desempenho: é a busca pela referência do melhor padrão de desempenho, a melhor maneira de se fazer as atividades de modo a alcançar o que está contido no planejamento atendendo o esperado por seus organizadores;

Mensuração do desempenho: controle é avaliar e mensurar como a organização realiza suas atividades. Mensurar o desempenho envolve medidas quantitativas e qualitativas. A forma de como será medido é crucial para se obter as informações necessárias;

Avaliação (feedback): fase na qual o desempenho é medido e comparado com o padrão. Daí resultará dois resultados: o desempenho satisfará os padrões ou não. No segundo caso aplica-se a ação corretiva necessária. O uso eficiente da função controle é uma ferramenta poderosa para assegurar que o que foi planejado será alcançado. Diante do exposto é perfeitamente observável a aplicação das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle dentro da produção executiva audiovisual, compreendendo assim a produção executiva com sua estrutura organizacional e tudo que envolve suas técnicas de gestão administrativa.

### **2.1.1 - A PRODUÇÃO EXECUTIVA AUDIOVISUAL**

A Indústria cinematográfica compreende um conjunto de empresas envolvidas nas diversas etapas de fabricação de produtos artísticos e técnicos de cinema, vídeo e outros meios audiovisuais, se têm como exemplo os estúdios cinematográficos, produtoras de cinema e vídeo, distribuidoras e circuitos e salas de exibição. Além das prestadoras de serviço a produções como, aluguel de figurinos, aluguel de cenários e peças cenográficas, aluguel de equipamentos de fotografia, luz e som, aluguel de animais treinados e dublês.

De acordo com Ballerini (2012), o século 21 pode ser o século dos produtores na indústria cinematográfica brasileira, a importância desse profissional que é essencial para qualquer obra cinematográfica aumenta consideravelmente, se tratando de obras voltadas para o êxito comercial e para o entretenimento, com o objetivo de atingir uma grande camada da população e garantir um faturamento que possibilite projetos futuros.

No Brasil o órgão regulamentador do cinema é a ANCINE (Agência Nacional do Cinema).

Criada em 2001 pela Medida Provisória 2228-1, a ANCINE – Agência Nacional do Cinema é uma agência reguladora que tem como atribuições o fomento, a regulação e a fiscalização do mercado do cinema e do audiovisual no Brasil. É uma autarquia especial, vinculada desde 2003 ao Ministério da Cultura, com sede e foro no Distrito Federal e Escritório Central no Rio de Janeiro. (ANCINE)

Hoje o Brasil encontra-se em uma crescente no mercado cinematográfico, este é um

setor que tem um enorme potencial, o que é preciso decidir é se queremos ou não participar dele, observa (ZAVERRUCHA) diretora da ANCINE.

A contribuição, em 17 anos, acumulou R\$ 340 milhões. Somem-se as duas contribuições (R\$740 milhões) à receita bruta gerada pelas obras lançadas em salas (R\$ 1,232 bilhão), aos valores estimativos de tributos gerados pela cadeia produtiva (30% de R\$ 1,232 bilhão) e poderíamos concluir que os recursos gerados pela própria atividade correspondem ao dobro do valor investido na produção de obras (R\$ 1,230 bilhão) para esse mercado. O mercado internacional de audiovisual fatura mais de US\$ 450 bilhões por ano, sendo seus carros-chefes os produtos para cinema, embora a arrecadação com a exibição de filmes em salas seja menor do aquela com o que chamamos de mercado de vídeo e agora também o de *vídeo-on-demand*. (ANCINE).

De acordo com Rodrigues (2007), a produção de um filme, seja de curta ou longa metragem, é muito mais complexa do que pode imaginar o espectador ao pagar o ingresso de uma sessão. Envolve cálculos, estimativas, pedidos de autorização, negociação de direitos autorais, captação de recursos e coordenação de equipe técnica, entre outros aspectos muitas vezes não percebidos pelo grande público.

A Produção executiva entra no processo de filmagem durante o desenvolvimento e permanece durante todo o processo de produção, ao receber o *script* (roteiro) deve-se fazer uma estimativa dos gastos de produção executiva abaixo da linha para o filme. De acordo com Dannenfeldt (2008) isso pode incluir qualquer coisa, desde salários da equipe e aluguel de equipamento até seguro, figurino, planejamento do *set* ou custos de locação, também se deve criar uma agenda de filmagem para determinar quanto tempo cada cena levará para ser filmada e estimar o custo de cada dia.

Baseado nessas estimativas, o produção executiva prepara o orçamento para os produtores para mostrar o valor do financiamento necessário. Quando o capital necessário é obtido e o orçamento final fica pronto, o estúdio ou outros patrocinadores atentam a produção executiva para manter os custos de produção na linha durante os dias de filmagem.

Durante a pré-produção é discutido com o diretor a respeito da direção de produção e chefes de departamento, para preparar o orçamento final, os dias de filmagem e datas de produção, supervisão a contratação da equipe, procura por equipamentos, fornecedores, locações e atividades de vários departamentos, e oferecer ao diretor uma visão de que maneira o seu filme pode ou não ser viabilizado. Comparato (2009), afirma que o produtor executivo é o profissional que se encarrega de controlar o dinheiro destinado a realização da obra cinematográfica, a produção executiva tem o papel de avaliar os gastos e a viabilidade da produção.

Para Dannenfeldt (2008) Enquanto o filme está em produção, a produção executiva deve monitorar o orçamento e as datas de filmagem, revisando a agenda e controlando as despesas para manter o filme em dia e dentro do orçamento; responder ao estúdio e agir como ponte entre a equipe e o produtor; aprovar ou recusar despesas adicionais; pode contratar e demitir membros da equipe; ajudar o diretor a alcançar sua visão artística para o filme; lidar com as crises na locação; supervisionar a finalização quando a filmagem termina, o

fechamento do *set* e o retorno dos equipamentos alugados.

A captação de recursos para a produção de um filme pode ser feita de maneira direta (através de patrocínios, apoios entre outros) ou de maneira indireta (editais e leis de incentivo). Seja tentando encaixar o dinheiro no orçamento ou obtendo soluções imediatas para atender às necessidades repentinas, a produção executiva é desafiadora. Além de desenvolver o orçamento inicial da produção, trabalhar para garantir a equipe e o equipamento necessários, e supervisionar gastos e agendamentos diariamente para que o filme não demore ou custe mais que o previsto se deve lidar ainda com os imprevistos.

É necessário conhecimento básico de todos os departamentos a supervisionar, quem será responsável por cada função, e quais recursos externos, como, empresas que alugam equipamentos, podem ser usados para obter o que se almeja. Oppermann(2004) nos mostra que o Núcleo de Direção é composto pelo diretor, o chefe geral do estúdio. Seus subordinados diretos são o assistente de direção, o elenco e o continuísta (responsável por fazer a marcação nos cortes para que, por exemplo, um personagem que usa óculos não apareça sem eles quando a filmagem for retomada). No Núcleo de som, o engenheiro de som controla a captação dos diálogos, do som ambiente e de efeitos sonoros, o engenheiro de som trabalha com um assistente, o microfonista, responsável pela instalação dos microfones de cena. No Núcleo de arte, o diretor de arte é o responsável pelo aspecto visual do filme, com ele trabalham o assistente de direção de arte, maquiadores, figurinistas, o cenotécnico (responsável pela construção dos cenários) e o contrarregra (que zela pela conservação dos objetos de cena).

Já o Núcleo de fotografia é chefiado pelo diretor de fotografia, que determina o tipo de luz a ser usada, as lentes da câmera e a qualidade da película, entre outras coisas. Ele é assistido pelo operador de câmera e seus ajudantes. Neste núcleo, ainda trabalham os maquinistas (que operam gruas e outros aparelhos) e os eletricitistas. E finalmente no Núcleo de produção, o diretor de produção (ou produtor executivo) é o responsável pela logística do filme: cronograma, negociação com fornecedores, contratação de pessoal. Com ele, trabalham alguns produtores e seus assistentes, que vão em busca de objetos que compõem o cenário, e até um produtor de alimentação para os trabalhadores do set. Também estão neste núcleo as equipes que fotografam e filmam o *making of* do elenco (pessoas que aparecem no produto final: atores e figurantes).

Em uma cena do filme “Entrevista” (Intervista, 1987) ao apontar seu produtor para apresenta-lo a uma equipe de televisão japonesa afirmou Federico Fellini “A produção é a arte de prever o imprevisível e sempre se dar mal”.

### **3- METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se por ter um caráter descritivo-exploratório e com enfoque qualitativo. Salienta-se que as pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explicito ou a construir hipóteses, a

grande maioria dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Já a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). “São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa *ex-post-facto*.” (GERHARDT e SILVEIRA, p.35, 2009).

Os meios utilizados foram o bibliográfico, pois segundo Gil (2009, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, e o estudo de caso onde para Yin (1994) o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes.

A pesquisa teve enfoque qualitativo, preocupando-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos, busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT e SILVEIRA, p.32, 2009).

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada com o intuito de descrever o processo de gestão administrativa na produção executiva audiovisual a partir do estudo de caso do filme “Sobre Cabelos”. A entrevista foi realizada com o produtor executivo do filme “Sobre Cabelos”, responsável por toda gestão administrativa do filme. A entrevista ocorreu no dia 14 de julho de 2013. O tratamento dos dados foi feito através de análise de conteúdo com categorias fechadas, para Bianchetti e Meksenas (2008) a análise de conteúdo pode ser definida como uma técnica de tratamento de informação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto. Com os dados brutos obtidos na entrevista “podemos agrupar as informações em razão do tema abordado – critério temático – criando categorias de respostas referentes aos diferentes temas (Gomes ET AL.1999) “(BIANCHETTI E MEKSENAS, p.186, 2008).

#### **4- ANÁLISE DOS DADOS**

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos por meio da entrevista semiestruturada com o produtor executivo do filme que estamos tomando como base, o entrevistado já tem quase 10 anos de experiência em produções cinematográficas, já foi diretor de um longa metragem gravado em Campina Grande no ano de 2010, além de ser o

idealizador do Festival de Cinema de Campina Grande o COMUNICURTAS. Com a análise dos resultados foram avaliados os processos de gestão administrativa na produção executiva do filme “Sobre Cabelos” buscando atrelar esse estudo as quatro funções administrativas e mostrar ao leitor aspectos fundamentais que demonstrem como tais funções se encontram presentes na realidade da produção executiva audiovisual.

Existe uma diferença entre a direção do filme e a produção executiva. O diretor da obra audiovisual é responsável pela visão artística da obra, sendo assim o diretor quem delimita e dá a palavra final, já a produção executiva é responsável por toda parte administrativa, como afirma o produtor executivo do filme “Sobre Cabelos”.

*‘Na verdade o diretor é a cabeça artística do set, toda concepção artística está com o diretor, então toda visão artística quem delimita quem diz e quem dá a palavra final é o diretor, e a questão executiva administrativa é o produtor, o produtor quem vê a questão de viabilidade de cenários, viabilidade de contratação de pessoas, pagamento de cachês, o cumprimento da ordem de filmagem, da ordem do dia, então há essa diferenciação de poderes, a parte executiva do set de logística é toda determinada pelo produtor, ele quem diz o que pode e o que não pode, e enquanto o diretor preocupa-se com a concepção artística. (Produtor executivo do filme “Sobre cabelos” André da Costa Pinto).*

Tomando consciência dessa diferenciação entre direção e produção executiva, podemos iniciar o comparativo entre as funções administrativas e as técnicas de gestão utilizadas na produção executiva audiovisual.

#### **4.1 - Quanto ao Planejamento**

Como já foi explanado, é no planejamento onde se estabelece os objetivos e as melhores formas para alcança-los através da disposição dos recursos disponíveis, mais a frente se observará que um bom planejamento pode ser determinante para a realização de uma obra audiovisual.

O filme “Sobre Cabelos” foi submetido a o edital nº. 02 do Prêmio Linduarte Noronha, um edital paraibano de fomento ao audiovisual. Para ser aprovado o diretor apresentou um projeto técnico que compreenderia nome do proponente, sinopse, argumento (O argumento é elaborado a partir do primeiro conceito do filme, sua ideia original; é algo semelhante a um resumo, no qual estão inseridos os elementos mais significativos da história e os personagens que conduzirão à narrativa), proposta de direção (Descrição de como será os procedimentos estéticos pretendidos na realização do filme, sua linguagem, fazendo menção à referências de fotografia, montagem e interpretação. Estas poderão estar indicadas em links anexos ao projeto.

Nos filmes de animação, a proposta de direção deverá conter também *storyboard* ou desenhos que definam o estilo da animação a ser adotada no projeto) e proposta de produção (cronograma de Produção, estratégia de Produção: explicar como viabilizar a realização deste projeto dentro das restrições de tempo e de orçamento do edital. Se necessário fornecer detalhes técnicos dos equipamentos e recursos a serem utilizados na produção e finalização do curta), tendo sido aprovado com o prêmio no valor R\$ 12.600,00 e através desse valor a

produção executiva viabilizou todos os processos de gestão administrativa na produção executiva. Foi usado exclusivamente o dinheiro do prêmio, e não ocorreu captação de verba de forma direta (patrocínios e apoios).

*“Dessa vez não tivemos uma forma de captação direta de recursos, pois a gente fez via edital, fez via leis de incentivo, através do Prêmio Linduarte Noronha, onde a gente teve um projeto aprovado onde o diretor concebeu toda parte de roteiro e eu enquanto produtor faz toda a parte executiva entre montar tabelas de custos, planos de filmagem pra ser anexo nesse projeto pra ser inscrito e o financiamento do filme foi 100% via o edital.”* (Produtor executivo do filme “Sobre cabelos” André da Costa Pinto).

Após a aprovação do projeto foram iniciadas as reuniões de pré-produção, e começada a tomada de decisão com relação a escolha da equipe técnica, escolha de locações, ensaios e teste de elenco com atores. Todas as decisões são tomadas em conjunto entre a direção e a produção executiva.

*“[...] devido a boa relação entre eu e o diretor Lincond, conversávamos para chegar a acordos, do que ele queria, e do que poderia ser realizado, então foi um processo bem tranquilo de pré-produção desde o teste de elenco, até a escolha de locações, ensaios, escolha de equipe técnica, então, tudo foi um processo bem tranquilo pois foram decisões tomadas em conjunto...”* (Produtor executivo do filme “Sobre cabelos” André da Costa Pinto).

Na primeira proposta de produção apresentada para o edital, a pré-produção, captação de recursos adicionais, ensaio com os atores, decupagem do roteiro e montagem da arte seria feito entre os dias 07 de janeiro a 03 de março de 2013. As gravações seriam realizadas nos dias 04, 05 e 06 de março de 2013. De 11 de março a 30 de abril ocorreria o processo de pós-produção e edição. No período de 06 a 22 de Maio ocorreria à finalização e 30 de maio a entrega do vídeo finalizado e prestação de contas. Essas datas poderiam ser alteradas de acordo com o diretor, o importante seria que o prazo de entrega fosse cumprido. Houveram muitas alterações nas datas, mas que não comprometeram a entrega do filme no prazo correto.

No objeto em estudo temos um roteiro onde se compreendem três ambientes diferentes para gravação, quarto, sala, banheiro, foi analisado que era preciso um lugar que compreendesse esses três cenários de maneira distinta, para que fosse viável e tornasse fácil a execução desse filme e o cronograma não fosse tão extenso, pois haveria de se acrescentar mais um dia na diária de serviço prestado por cada pessoa, mais uma diária de alimentação, transporte dentre outros. Se obteve uma casa particular onde o dono a cedeu, e neste mesmo local se pode montar o QG (Quartel General) de apoio onde estava toda parte de alimentação, de maquiagem equipamentos entre outros.

A gravação ocorreu no dia 07 de maio de 2013, em apenas um dia de gravação, a ordem do dia foi feita para dois dias como é mostrado na Tabela I em anexo. De acordo com o entrevistado para se organizar um cronograma de filmagem (Ordem do dia), devemos entender a percepção artística do diretor e entender o roteiro, e um plano de filmagem (compreende a ordem de gravação das cenas) bem feito é uma ferramenta essencial que pode fazer a diferença na eficiência e eficácia do andamento das gravações, como relata o

entrevistado, o *set* de gravação estava previsto para dois dias de filmagem, mas apenas um dia foi suficiente para executar as filmagens com tranquilidade, já que houve um planejamento bem formulado.

*[..]então a gente pode conceber esse plano de filmagem, e um único dia de filmagem, a priori estava previsto para dois dias de filmagem, só que um único dia de filmagem foi suficiente para poder executar isso, devido a viabilidade de produção em ver que quanto menos dias tivéssemos, diminuiríamos os custos, isso sem comprometer a concepção artística.*”(Produtor Executivo do filme “Sobre Cabelos” André da Costa Pinto)

Dentro do edital existia uma proposta de produção que compreende também uma tabela orçamentária discriminando todos os gastos de produção, contratação de serviços, equipamentos e diárias. Não foi possível realizar o pagamento dos profissionais de acordo com a tabela do SINDCINE, embora todos tenham sido pagos de maneira razoável sem dificuldades.

*“Na verdade nós tínhamos um recurso muito pouco do edital, o valor total do edital era de R\$ 12.800,00 com os descontos ficamos com R\$ 10.000,80 com todos os descontos, e a partir daí tivemos que nos limitar a fechar pacotes no orçamento, porque na verdade não foi pago o valor cheio de acordo com a tabela do SINDCINE, que é uma tabela nacional que existe, que diz quanto cada profissional deve ser pago, os preços foram pagos um pouco a baixo dessa tabela, mas fomos fechando pacotes com toda equipe técnica, os atores, e todas as pessoas envolvidas, de forma que todo mundo conseguiu ser pago em um valor razoável e a partir daí veio a concepção.”* (Produtor executivo do filme “Sobre cabelos” André da Costa Pinto).

Para discriminar os custos de serviço de cada profissional envolvido na obra audiovisual, é necessária uma organização no sentido de discriminar cada envolvido em determinada função, e fazer essa escolha de maneira criteriosa na organização.

## 4.2 - Quanto a Organização

Em uma obra audiovisual é necessária uma equipe, que é dividida em “departamentos” que são pré-determinados, onde cada profissional tem sua importância. Para Oppermann (2004), a divisão é composta pelo Núcleo de Direção (Diretor, Assistente de direção, elenco e o continuísta), Núcleo de som (Engenheiro de som, Assistente e microfonia), Núcleo de arte (Diretor de arte, assistente de direção de arte, maquiadores, figurinistas, o cenotécnico) Núcleo de fotografia (Diretor de fotografia, operador de câmera e seus ajudantes, maquinistas e os eletricitas), e Núcleo de produção,( Diretor de produção (ou produtor executivo), assistentes e *making of*), (em< <http://super.abril.com.br> >)No filme em estudo a escolha dos profissionais envolvidos foi feita através de análise de seus trabalhos anteriores, técnicos e de produção, e com os atores foi realizado um teste de elenco, como afirma o entrevistado:

*[...] já vínhamos de outro trabalho feito dois meses antes intitulado “Quando ela me Chamou” então boa parte da equipe técnica que vinha como João Carlos diretor de fotografia, Cesar responsável pelo áudio, Jonathan direção de arte, Inêlda da maquiagem, já vinham de um trabalho anterior em que o diretor já os conhecia nessa simbiose de poder trabalhar com pessoas que já tinham grande reconhecimento na área que atuam, e com os*

*atores foi a questão do teste de elenco, pois existia a limitação de cortar o cabelo, que nem todos topariam então isso era um fator determinante com alguns atores, onde todos os aprovados no teste toparam. Então formar a equipe para esse trabalho foi o ponto mais fácil, pois já vínhamos de um trabalho anterior que tinha dado muito certo e conseguimos repetir o sucesso desse trabalho agora com o Sobre Cabelos. ” (Produtor executivo do filme “Sobre Cabelos” André da Costa Pinto).*

As produções em nossa cidade estão em uma crescente, os profissionais estão cada vez mais se especializando, e cada produção está conseguindo padronizar uma estrutura profissional extremamente competitiva diante do mercado nacional, hoje o que compromete a viabilidade de produção de maneira geral, e a questão de remuneração, pois não existe apoio por parte da iniciativa privada, e os editais e leis de incentivo de fomento ao audiovisual em nossa cidade e no país como um todo é muito precário.

*“Na verdade quando falamos de curtas como esse do edital e alguns outros, estamos com uma estrutura profissional, nós hoje conseguimos setorizar, pois antes tínhamos acúmulos de funções, antes quem produzia também dirigia, também fazia arte, e hoje não, hoje estamos conseguindo setorizar todos os padrões, hoje temos equipe de fotografia, equipe de arte, equipe de som, equipe de produção executiva, direção de produção, platô, equipe de elenco, maquiagem, então estamos conseguindo setorizar tudo da forma mais profissional possível, na verdade o que falta hoje não é essa divisão setorial de profissionais, mas na verdade o recurso necessário, pra que a gente possa pagar o valor devido aos profissionais, se a gente for falar de visão administrativa com a divisão setorial, estamos extremamente profissionais dentro dos padrões do mercado, agora na questão de remuneração estamos bem aquém do que o mercado diz. ” (Produtor executivo do filme “Sobre Cabelos”).*

Após ser feita a divisão setorial de todos os profissionais envolvidos e determinando cada função a ser desenvolvida por cada profissional, vem à etapa que compreende a direcionar as atividades de cada profissional de forma a alcançar os objetivos pré-determinados no planejamento de maneira eficiente e eficaz através da direção.

### **4.3 - Quanto a Direção**

Relembrando que a melhor forma de direção é aquela que melhor consegue reunir recursos materiais e humanos para o alcance do que se é pretendido pela organização, na produção do filme “Sobre Cabelos” as reuniões foram feitas com cada responsável por seu setor, compreendendo a arte, fotografia, som, produção e atores, a *internet* foi uma grande aliada no processo de direção já que alguns membros não residiam em Campina Grande, foram realizadas reuniões virtuais e pessoais com os envolvidos.

*“Na verdade todo esse processo ele começa no primeiro contato, nós fazemos contato de maneira individual com cada parte setorial do filme, primeiro contatamos a direção de arte, a maquiagem, fotografia, o som, então primeiro, são feitas reuniões com cada uma das equipes setoriais, depois são feitas reuniões individuais com o diretor para a concepção artística, e com o produtor para a parte logística e para a viabilização do capital de como vai ser pago, de como vai ser dividido, a partir daí, como o diretor de fotografia morava em João Pessoa fizemos muito contato pela internet, web reuniões, reuniões via web cam, com cada parte setorial, com os que moravam aqui em Campina Grande tínhamos reuniões pessoais e tínhamos a troca de e-mails e mensagens eletrônicas, via facebook, internet, e telefone, onde*

*para telefonemas temos uma rubrica dentro do filme que é prevista só para o gasto com créditos de celular. ” (Produtor executivo do filme “Sobre Cabelos” André da Costa Pinto).*

Visto que no planejamento, foi determinado um plano de filmagem, é através dele que é concebida a direção, e visto que na organização foi determinada a função de cada profissional, de maneira que, sabendo sua função, obrigações e horários o produtor executivo tem o papel de direcionar todos os envolvidos no processo, de maneira a atingir o objetivo esperado que é a concretização do filme, e um bom planejamento é essencial para uma boa direção. Um ponto importante é que na produção executiva o tempo é algo determinante, então ao montar o plano de filmagem é ideal que se acrescente um tempo a mais, pois existe uma série de fatores que podem comprometer o tempo de filmagem (problemas com montagem, transporte, equipamentos, entre outros) então ao direcionar os envolvidos tudo é cronometrado, mas os imprevistos são inevitáveis.

*[...] quando a produção executiva monta o plano de filmagem é nas reuniões onde o que vai prevalecer é a visão artística do diretor, ele diz, por exemplo, para o diretor de fotografia “eu quero esse enquadramento, com essa luz” diz para o ator “que euro essa intenção na cena”, então tudo isso vai sendo pensado n pré-produção nas reuniões pra quando chegar na hora, tudo aconteça da forma que está sendo pensada pelo diretor, e que depois que tudo isso seja trabalhado dentro do filme, lembrando que o filme não fica pronto quando se acaba a filmagem, o filme ainda será levado pra pós-produção onde será finalizado (edição, ajustamento da cor, finalização e melhoramento do áudio) da forma que o diretor está pensando que vai ficar depois da sua finalização, então tudo isso é arquitetado pela produção executiva de forma logística antes de rodar o filme. ” (Produtor executivo do filme “Sobre Cabelos” André da Costa Pinto).*

No processo de direcionar cada profissional, em seguida temos que controlar todas as atividades realizadas pelo profissionais no filme, fazendo a avaliação de desempenho, esse controle é importantíssimo para o bom andamento nos processos de gestão administrativa na produção executiva audiovisual.

#### **4.4 - Quanto ao Controle**

Como afirma Montana e Charnov (2000) o processo de controle é cíclico e praticamente o mesmo em todos os níveis, realizado de maneira a estabelecer os padrões de desempenho, mensuração do desempenho e avaliação (*feedback*). O uso eficiente da função controle é uma ferramenta poderosa para assegurar que o que foi planejado será alcançado.

O entrevistado afirma que conhecer previamente o profissional é importante, assim no decorrer do trabalho pode-se ter o *feedback* esperado, caso isso não ocorra, como a prestação de serviço é feita mediante contrato, é aconselhável que se tenha uma conversa com o profissional, caso o problema não seja solucionado aplicar advertências, e caso a advertência não venha solucionar o problema o ideal é buscar outro profissional, então a avaliação de desempenho é realizada de maneira que se observa pessoalmente o serviço prestado pelo profissional, se ele está cumprindo as cláusulas contratuais, e caso não esteja, as medidas corretivas são advertências ou a própria rescisão do contrato.

*“O primeiro ponto é você conhecer o profissional que você vai trabalhar, então quando você começa o período de pré-produção entre os ensaios e toda formatação do set, então você já tem um feedback se esse profissional é responsável ou não e se está atendendo ao que tu*

*busca, ao teu objetivo, se não, você senta e conversa com essa pessoa, pois tudo foi feito mediante contrato e dentro do contrato existe uma clausura que diz que a partir do momento que a pessoa não está conseguindo dar conta do trabalho, ou não está contribuindo com a concepção artística do diretor que é quem deve prevalecer, nós damos advertências, a partir da terceira advertência esse contrato é reincidente e buscaremos um novo profissional, no nosso caso tudo foi feito de maneira tranquila, todo mundo atendeu as expectativas do que se estava buscando, todo mundo cumpriu com o plano de filmagem, e com todas as cláusulas previstas dentro do contrato, então não tivemos nenhum desses problemas, mas se houvesse ocorrido esse problema seria feita a rescisão do contrato para que pudéssemos contratar um novo profissional.” (Produtor executivo do filme “Sobre Cabelos” André da Costa Pinto).*

O monitoramento e acompanhamento das decisões de pré-produção e pós-produção foram feitas através de reuniões, onde a produção executiva deveria ter a consciência de que o diretor teria toda a liberdade de conceber a obra artisticamente falando, e a produção deveria viabilizar isso de acordo com os recursos disponíveis.

*“O diretor focou-se na sua função que era toda a parte de concepção artística, temos que dar essa liberdade a ele de junto com o diretor de arte pensar na concepção dos senários, depois ensaiar com os atores, se reunião com o diretor de fotografia, com o responsável do som o finalizador (editor) para decupar o roteiro, e o produtor executivo fica com toda a parte administrativa de fechar contratos de autorizações de imagem, contratos de locações, toda a parte burocrática de emitir recibo, negociar valores, e de viabilizar toda logística desde o transporte até a alimentação e bem estar da equipe dentro do set de filmagem.” (Produtor executivo do filme “Sobre Cabelos” André da Costa Pinto).*

O uso das quatro funções administrativas é perfeitamente utilizável dentro de uma obra audiovisual, todas as técnicas de gestão administrativas utilizadas na produção executiva audiovisual podem ser atreladas as essas quatro funções, de maneira a alcançar os objetivos de maneira eficiente e eficaz.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o processo de gestão administrativa na produção executiva audiovisual no filme “Sobre Cabelos” no que se refere (planejamento, organização, direção e controle), se deu de forma que, entendendo o filme como unidade organizacional todas as funções administrativas foram executadas e os objetivos traçados foram realizados. Quanto ao planejamento vemos que uma pré-produção extremamente bem executada é essencial para que a direção tenha mais segurança e objetividade em saber sua concepção artística, o que irá contribuir para o bom andamento do processo cominando em economia de tempo e consequentemente economia de verba para o filme. Saber aproveitar bem o tempo utilizado é um grande diferencial dentro da obra audiovisual.

Na organização é importante saber escolher bem o profissional, e dentro da nossa realidade já existe uma profissionalização que permite setorizar todos os envolvidos nos parâmetros do mercado nacional. Para um bom direcionamento das atividades, são realizadas reuniões entre os envolvidos na parte administrativa (produção executiva e direção de produção) e a parte técnica-artística para que haja um reforço, e um acompanhamento no andamento em relação aos horários, e as atribuições que foram pré-estabelecidas para cada profissional, e no controle é feito o monitoramento das atividades desenvolvidas por esses profissionais, para se ter um *feedback* e saber se os objetivos traçados no planejamento estão

sendo feitos de maneira correta, caso contrário aplicar as medidas corretivas necessárias, e com isso obter os resultados desejados.

Entendendo o cinema como arte coletiva, a produção executiva trabalha juntamente de forma direta com todos os envolvidos no processo de produção, isso implica afirmar que todos os profissionais envolvidos sem exceção são importantes para que uma obra cinematográfica seja concretizada de maneira eficiente e eficaz, assim como ocorre em uma organização onde todos os departamentos tem sua importância até o produto final.

O movimento cinematográfico está em uma crescente, mas ainda há muito a se percorrer no sentido da valorização desta arte, a iniciativa privada ainda não enxerga o cinema como um negócio rentável, o que é apenas falta de conhecimento por parte dos empresários, a indústria cinematográfica é extremamente rentável, e está em ascensão. E boa parte da iniciativa pública, não enxerga o cinema como meio de transformação social, onde trazer arte, e produzir arte para a população pode mudar uma realidade social.

Pretende-se deixar aqui uma proposta de continuidade deste estudo para que futuros gestores interessados na área cinematográfica possam melhor aplicar as estratégias de gestão Administrativa buscando a contínua eficiência e eficácia que permita um melhor posicionamento no mercado empresarial cinematográfico e de entretenimento.

## REFERÊNCIAS

BALLERINI Frantiesco. **Cinema Brasileiro no século 21**: reflexões de cineastas, produtores, distribuidores, exibidores, artistas, críticos e legisladores sobre os rumos do cinema nacional. São Paulo. Summus. 2012.

BIANCHETTI Lucídio, MEKSENAS Paulo. **A trama do Conhecimento**: Teoria, método e escrita em ciência e pesquisa. Campinas. Papyrus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Organização e Controle**. São Paulo. McGraw-Hill, 1989

COMPARATO Doc. **Da criação ao roteiro**: Teoria e prática. São Paulo. Summus. 2009

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2007

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUMET, Sidney. **Making Movies**. New York : Vintage books, 1995.

MARQUES, Wagner Luiz. **Administrar é talento e qualidade**. Paraná. Impresso no Brasil. 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ODA, Erico e MARQUES, Cícero. **Gestão das Funções organizacionais**. Curitiba. IESD Brasil S/A 2.ed. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2010.

PÊCHEUX, M. **Semântica e Discurso**. Campinas: UNICAMP, 1988.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, Fernão; MIRANDA, Luiz Felipe. **Enciclopédia do cinema brasileiro**. São Paulo, Editora Senac, 2000.

RODRIGUES, Chris. **O Cinema e a Produção**. São Paulo: Lamparina/ 3º ed. 2007

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (mestrado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas 1987.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: SAGE Publications, Applied Social Research Methods series. Second edition. 1994.

**Agência Nacional do Cinema**. Disponível em:  
<<http://www.ancine.gov.br/ancine/apresentacao>>. Acesso em 09 Abril 2013.

**Curso Set de 'Filmagem'**. Disponível em:  
<<http://www.villadartcultural.com.br/CURSO%20SET%20DE%20FIMAGEM.pdf>>. Acesso em 10 Maio 2013.

DANNENFELDT, Dianne. **Habilidades necessárias para se tornar um produtor executivo**. Disponível em: <<http://lazer.hsw.uol.com.br/produtor-de-filmes2.htm>>. Acesso em 31 Fevereiro 2013.

DANNENFELDT , Dianne. **Introdução a Como funcionam os produtores executivos.** Disponível em: <<http://lazer.hsw.uol.com.br/produtor-de-filmes.htm>>. Acesso em 31 Fevereiro 2013.

DANNENFELDT , Dianne. **Responsabilidades de um produtor executivo.** Disponível em: <<http://lazer.hsw.uol.com.br/produtor-de-filmes1.htm>>. Acesso em 31 Fevereiro 2013.

**Hierarquia no set de filmagem.** Disponível em:<<http://www.cursodecinema.com/hierarquia-no-set-de-filmagem/>>. Acesso em 10 Maio 2013.

**Normas e Procedimentos para Equipes Cinematográficas.** Disponível em: <[http://www.abcine.org.br/uploads/pdf/normas\\_e\\_procedimentos\\_para\\_equipes\\_cinematograficas.pdf](http://www.abcine.org.br/uploads/pdf/normas_e_procedimentos_para_equipes_cinematograficas.pdf)>. Acesso em 09 Abril 2013.

OPPERMANN, Alvaro. Como **funciona um set de cinema?** Disponível em: <<http://super.abril.com.br/cultura/como-funciona-set-cinema-444411.shtml>>. Acesso 10 Março 2013.

**Produção Cinematográfica.** Disponível em:<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria\\_do\\_cinema](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_cinema)>. Acesso 25 Março 2013.

**Produto Audiovisual.** Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Produto\\_audiovisual](http://pt.wikipedia.org/wiki/Produto_audiovisual)>. Acesso 25 Março 2013.

**Produtor Cinematográfico.** Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Produtor\\_cinematogr%C3%A1fico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Produtor_cinematogr%C3%A1fico)>. Acesso 25 de Março 2013

**Produtor executivo.** Disponível em: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Produtor\\_executivo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Produtor_executivo)>. Acesso 25 Março 2013.

ZAVERUCHA, Vera. **A chance do audiovisual.** O GLOBO RJ - Opinião. 2013. Disponível em: < <http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/artigos/2013-01-28-artigoVera-oglobo.pdf>>. Acesso 09 Abril 2013.

FELLINI, Federico. **Entrevista.** [Filme-vídeo]. Direção de Federico Fellini. Itália, Aljosha, Cinecittà, Radiotelevisione Italiana, 1987. 108 min. color. son.

## ANEXOS

TABELA I (Ordem do dia).

Plano A - Ordem do dia

Dia: 07/05/2013

Dia da Semana: Terça - Feira

Dia da Gravação: Primeiro dia

HORÁRIO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ENDEREÇOS/CONTATOS
13h20min	<p>Lucas deixar Lincoln na casa de Mikaelly para reunião com João Carlos Beltrão.</p> <p>Lucas pegar pessoal da arte para levar ao set – Casa de Martins</p> <p>Endereço da casa de Martins</p> <p>Rua Professora Carmem Abreu Silveira- 206 - Castelo Branco</p> <p>PONTO DE REFERENCIA: Final da Rua Neusa Borborema de Sousa, ultima rua a esquerda quando terminar o calçamento.</p> <p>Contatos: André da Costa Pinto (Produtor Executivo)</p>	<p>Jonatha (Diretor de Arte) – Liberdade.</p> <p>Cleziana (Produtora de Arte) – Liberdade.</p> <p>Jitana Cardins – Making of</p>
14h	<p>Chegada da equipe de arte no set (Casa de Martins).</p> <p>Fabíola deixar o almoço de João e Aderaldo na casa de Mikaelly.</p>	<p>Responsáveis Lucas Ferdinand e Jonatha Medeiros</p>

15h	Chegada ao Set de André (Produtor Executivo) e Emanuel (Diretor de produção).	
16h	<p>Pegar equipe e conduzir até o set.</p> <p>Organização dos Transportes</p> <p>Carro 1 – Responsável Lucas (Assistente de arte)</p> <p>Inelda de Cristo (Maquiadora e atriz)</p> <p>Rycaom (Ator)</p> <p>Alexsander (Still)</p> <p>Carro 2 – Responsável Fabíola (Assistente de Produção Executiva)</p> <p>Keytin (Ator)</p> <p>Patrícia (Atriz)</p> <p>Rafael Bellini (Ator)</p> <p>Waldírio (Ator)</p> <p>Carro 3 – Responsável Luiz Henrique (Assistente de Som)</p> <p>Yorran (Continuista)</p> <p>César (Diretor de Som)</p> <p>Pablito (Eletricista) -</p> <p>Carro 4 - João Beltrão (Diretor de Fotografia), Aderaldo Jr. (Assistente de Fotografia) e Lincoln (Diretor)</p>	<p>Set – Casa de Martins</p> <p>Endereço:</p>

	Wagner Pina (ator) - Moto	
16h40min	Chegada da equipe no set. Entrega do Set pela arte para produção. Montagem de Luz, Caracterização dos Atores, Montagem de Som.	
18h	Gravação das Cenas 002, 005 e 009	
20h30min	Montagem de Luz e arte para as cenas 011	
21h40min	Jantar	
22h40min	Gravação das Cenas 011	
0h	Set Finalizado – Volta para casa	

Dia: 08/05/2013

Dia da Semana: Quarta - Feira

Dia da Gravação: Segundo dia

HORÁRIO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ENDEREÇOS/CONTATOS
14h	<p>Lucas pegar pessoal da arte para levar ao set – Casa de Martins</p> <p>Endereço da casa de Martins</p> <p>Rua Professora Carmem Abreu Silveira- 206 - Castelo Branco</p> <p>PONTO DE REFERENCIA: Final da Rua Neusa Borborema de Sousa ultima rua à esquerda quando terminar o calçamento.</p> <p>Contatos: André da Costa Pinto (Produtor Executivo).</p>	<p>Jonatha (Diretor de Arte) – Liberdade.</p> <p>Cleziana (Produtora de Arte) – Liberdade.</p> <p>Jitana Cardins – Making of</p>

15h	Chegada ao set de André, Fabiola e Emanuel.	
16h	<p>Pegar equipe e conduzir até o set.</p> <p>Organização dos Transportes</p> <p>Pegar equipe e conduzir até o set.</p> <p>Organização dos Transportes</p> <p>Carro 1 – Responsável Lincoln (Diretor)</p> <p>Alexsander (Still)</p> <p>Jitana (Makin of)</p> <p>Keytin (Ator)</p> <p>Inelda (Maquiadora)</p> <p>Carro 3 – Responsável Luiz Henrique (Assistente de Som)</p> <p>Yorran (Continuista)</p> <p>César (Diretor de Som)</p> <p>Pablito (Eletricista)</p> <p>Carro 4 - João Beltrão (Diretor de Fotografia), Aderaldo Jr. (Assistente de Fotografia).</p>	<p>Set – Casa de Martins</p> <p>Endereço:</p>
16h40min	Chegada da equipe no set. Entrega do Set pela arte para produção. Montagem de Luz, Caracterização dos	

	Atores, Montagem de Som.	
18h	Gravação das Cenas 004, 003, 010, Plano 07 da Cena 01, 007, 006 e Plana da 001.	
22h	Montagem da Luz para as cenas 008 e Planos 02, 03, 04, -05 e 06 da cena 001.	
2h	Set Finalizado	

## APÊNDICE

### ENTREVISTA COMPLETA.

Qual diferença de poderes entre o produtor e o diretor?

*“Na verdade o diretor é a cabeça artística do set, toda concepção artística está com o diretor, então toda visão artística quem delimita quem diz e quem dá a palavra final é o diretor, e a questão executiva administrativa é o produtor, o produtor quem vê a questão de viabilidade de cenários, viabilidade de contratação de pessoa, pagamento de cachês, o cumprimento da ordem de filmagem, da ordem do dia, então há essa diferenciação de poderes, a parte executiva do set de logística é toda determinada pelo produtor, ele quem diz o que pode e o que não pode, e enquanto o diretor preocupa-se com a concepção artística.*”

### PLANEJAMENTO

Como se deu o processo de planejamento com relação a captação de recursos?

*“Dessa vez não tivemos uma forma de captação direta de recursos, pois a gente fez via edital, fez via leis de incentivo, através do Prêmio Linduarte Noronha, onde a gente teve um projeto aprovado onde o diretor concebeu toda parte de roteiro e eu enquanto produtor fiz toda a parte executiva entre montar tabelas de custos, planos de filmagem pra ser anexo nesse projeto pra ser inscrito e o financiamento do filme foi 100% via o edital.”*

Como foi feita a organização dos cronogramas de filmagem?

*“Primeiramente para se organizar um cronograma de filmagem, você deve entender a concepção artística do diretor, entender o roteiro, então tínhamos um roteiro, onde dentro do roteiro, onde dentro do roteiro ele teria que três ambientes diferentes, quarto, sala, banheiro, então tínhamos três locações dentro do filme, iai teríamos que ver um local, onde teríamos que ter três pontos diferentes de locação, pra que a gente viabilizasse e tornasse fácil a execução desse filme e o cronograma não fosse tão extenso pagaria por diária as pessoas que estavam trabalhando e acrescentaria, mais um dia seria, mais uma diária de alimentação, transporte dentre outras coisas, buscamos um local onde pudéssemos compreender os três cenários, conseguimos uma casa particular onde o dono nos cedeu a casa, nesse mesmo local pudemos montar o QG (Quartel General) de apoio onde ficava toda parte de alimentação, de maquiagem equipamentos, então a gente pode conceber esse plano de filmagem, e um único dia de filmagem, a priori estava previsto para dois dias de filmagem, só que um único dia de filmagem foi suficiente para poder executar isso, devido a viabilidade de produção em ver que quanto menos dias tivéssemos, diminuiríamos os custos, isso sem comprometer a concepção artística.”*

Como foi o processo de planejamento com relação as decisões de pré-produção?

*“Todas as decisões foram tomadas de maneira conjunta entre o diretor e o produtor executivo, porque a concepção artística é do diretor, mas a concepção de gastos é dá produção executiva, nós temos que ver a viabilidade, o diretor concebe artisticamente e o produtor executivo viabiliza, só que devido a boa relação entre eu e o diretor Lincoln, conversávamos para chegar a acordos, do que ele queria, e do que poderia ser realizado, então foi um processo bem tranquilo de pré-produção desde o teste de elenco, até a escolha*

*de locações, ensaios, escolha de equipe técnica, então, tudo foi um processo bem tranquilo pois foram decisões tomadas em conjunto. Talvez em algum momento tivemos um ou outro atrito devido a falta de maturidade principalmente dele, que vamos dizer, ainda não tinha a noção do que queria conceber com relação a custos, principalmente na montagem de cenários, só que aí entrou a figura do diretor de arte Jonathan e quando conversamos com ele a gente viu que a verba que tínhamos e o que o diretor pensava, e o diretor de arte podia organizar, tudo casava e foi bem tranquilo.”*

Houve alguma dificuldade com relação a tabela orçamentária do edital?

*“Na verdade nós tínhamos um recurso muito pouco do edital, o valor total do edital era de R\$ 12.800,00 com os descontos ficamos com R\$ 10.000,80 com todos os descontos, e a partir daí tivemos que nos limitar a fechar pacotes no orçamento, porque na verdade não foi pago o valor cheio de acordo com a tabela do SINDCINE, que é uma tabela nacional que existe, que diz quanto cada profissional deve ser pago, os preços foram pagos um pouco a baixo dessa tabela, mas fomos fechando pacotes com toda equipe técnica, os atores, e todas as pessoas envolvidas, de forma que todo mundo conseguiu ser pago em um valor razoável e a partir daí veio a concepção.”*

## ORGANIZAÇÃO

Como foi feita a organização do filme com relação a divisão do trabalho e a escolha dos profissionais?

*“Na verdade Lincond o diretor era o segundo trabalho que eu realizava com ele, mas praticamente estreante já vínhamos de outro trabalho feito dois meses antes intitulado “Quando ela me Chamou” então boa parte da equipe técnica que vinha como João Carlos diretor de fotografia, Cesar responsável pelo áudio, Jonathan ds arte, Inelda da maquiagem, já vinham de um trabalho anterior em que o diretor já os conhecia nessa simbiose de poder trabalhar com pessoas que já tinham grande reconhecimento na área que atuam, e com os atores foi a questão do teste de elenco, pois existia a limitação de cortar o cabelo, que nem todos topariam então isso era um fator determinante com alguns atores, onde todos os aprovados no teste toparam. Então formar a equipe para esse trabalho foi o ponto mais fácil, pois já vínhamos de um trabalho anterior que tinha dado muito certo e conseguimos repetir o sucesso desse trabalho agora com o Sobre Cabelos.”*

Sabemos que em produções grandes existem uma série de profissionais, e que dentro da nossa realidade, existe uma certa limitação com relação a quantidade de pessoas, por conta da questão de verba, sabendo dessas questões fale a respeito de como se dá a estrutura organizacional que usamos dentro da nossa realidade?

*“Na verdade quando falamos de curtas como esse do edital e alguns outros, estamos com uma estrutura profissional, nós hoje conseguimos setorizar, pois antes tínhamos acúmulos de funções, antes que produzia também dirigia, também fazia arte, e hoje não, hoje estamos conseguindo setorizar todos os padrões, hoje temos equipe de fotografia, equipe de arte, equipe de som, equipe de produção executiva, direção de produção, platô, equipe de elenco, maquiagem, então estamos conseguindo setorizar tudo da forma mais profissional possível, na verdade o que falta hoje não é essa divisão setorial de profissionais, mas na verdade o recurso necessário, pra que a gente possa pagar o valor devido aos profissionais, se a gente for falar de visão administrativa com a divisão setorial, estamos extremamente profissionais*

*dentro dos padrões do mercado, agora na questão de remuneração estamos bem aquém do que o mercado diz.”*

## DIREÇÃO

Como se deu a direção dentro o filme no sentido de orientar todos os envolvidos para que o objetivo final fosse realizado de maneira eficiente e eficaz?

*“Na verdade todo esse processo já é pensado na pré-produção, a partir do momento que concebemos o plano de filmagem e a ordem do dia a gente já estipula horários para tudo isso, vamos supor, 16:00hs da tarde transporte vai buscar todo mundo em casa, 17:00hs todo mundo no set, 17:00hs começa a maquiagem, 18:00hs começam as gravações, tudo isso é pré-programado em uma coisa que a gente chama de ordem do dia e plano de filmagem, onde todas as pessoas recebem esse material impresso onde cada um fica sabendo do seu horário, e aí a gente tem que dar um acréscimo de hora para dar um desconto, pois vamos supor, o diretor de arte diz que vai demorar 40min para montar o cenário, o diretor de fotografia diz que vai durar 30min para montar a luz e depois mais 1h e 30min para filmar, digamos que tenhamos 2h e 30min no total que a equipe pediu, então acrescentamos mais 30min para que assim tenhamos 3hs para que esse processo possa acontecer com um horário programado desde o momento que vai se parar para a alimentação e o cafezinho, até a troca de cenário e a montagem de tudo isso, então para que tudo isso acontecesse da forma que o diretor estava pensando e chegasse ao resultado que ele estava querendo foi pensado na pré-produção, quando a produção executiva monta o plano de filmagem e nas reuniões onde o que vai prevalecer é a visão artística do diretor, ele diz por exemplo para o diretor de fotografia “eu quero esse enquadramento, com essa luz” diz para o ator “que euro essa intenção na cena”, então tudo isso vai sendo pensado na pré-produção nas reuniões pra quando chegar na hora, tudo aconteça da forma que está sendo pensada pelo diretor, e que depois que tudo isso seja trabalhado dentro do filme, lembrando que o filme não fica pronto quando se acaba a filmagem, o filme ainda será levado pra pós produção onde será finalizado (edição, ajustamento da cor, finalização e melhoramento do áudio) da forma que o diretor está pensando que vai ficar depois da sua finalização, então tudo isso é arquitetado pela produção executiva de forma logística antes de rodar o filme.”*

Quais foram os instrumentos utilizados para a comunicação com os envolvidos?

*“Na verdade todo esse processo começa no primeiro contato, nós fazemos contato de maneira individual com cada parte setorial do filme, primeiro contactamos a direção de arte, a maquiagem, fotografia com o som, então primeiro, são feitas reuniões com cada uma das equipes setoriais, depois são feitas reuniões individuais com o diretor para a concepção artística, e com o produtor para a parte logística e para a viabilização do capital de como vai ser pago, de como vai ser dividido, a partir daí, como o diretor de fotografia morava em João Pessoa fizemos muito contato pela internet, web reuniões, reuniões via web cam, com cada parte setorial, com os que moravam aqui em Campina Grande tínhamos reuniões pessoais e tínhamos a troca de e-mails e mensagens eletrônicas, via facebook, internet, e telefone, onde para telefonemas temos uma rubrica dentro do filme que é prevista só para o gasto com créditos de celular.”*

## CONTROLE

Quais são as definições de padrões de avaliação de desempenho como é feita a avaliação e as ações corretivas?

*“O primeiro ponto é você conhecer o profissional que você vai trabalhar, então quando você começa o período de pré-produção entre os ensaios e toda formatação do set, então você já tem um feedback se esse profissional é responsável ou não e se está atendendo ao que tu busca, ao teu objetivo, se não, você senta e conversa com essa pessoa, pois tudo foi feito mediante contrato e dentro do contrato existe uma clausura que diz que a partir do momento que a pessoa não está conseguindo dar conta do trabalho, ou não está contribuindo com a concepção artística do diretor que é quem deve prevalecer, nós damos advertências, a partir da terceira advertência esse contrato é rescindido e buscaremos um novo profissional, no nosso caso tudo foi feito de maneira tranquila, todo mundo atendeu as expectativas do que se estava buscando, todo mundo cumpriu com o plano de filmagem, e com todas as cláusulas previstas dentro do contrato, então não tivemos nenhum desses problemas, mas se houvesse ocorrido esse problema seria feita a rescisão do contrato para que pudéssemos contratar um novo profissional.”*

Desde a pré-produção até o momento de pós produção como foi feito o monitoramento e o acompanhamento das atividades de cada envolvido na produção do filme?

*“O diretor focou-se na sua função que era toda aparte de concepção artística, temos que dar essa liberdade a ele de junto com o diretor de arte pensar na concepção dos cenários, depois ensaiar com os atores, se reunião com o diretor de fotografia, com o responsável do som o finalizador (edidor) para decupar o roteiro, e o produtor executivo fica com toda a parte administrativa de fechar contratos de autorizações de imagem, contratos de locações, toda a parte burocrática de emitir recibo, negociar valores, e de viabilizar toda logística desde o transporte até a alimentação e bem estar da equipe dentro do set de filmagem.”*

O filme estava previsto para ser gravado em dois dias, e na verdade foi gravado em apenas um dia, a que você atribui, a questão do filme ter sido gravado de maneira mais rápida?

*“A uma pré-produção extremamente bem feita, o que dava muita segurança e objetividade ao diretor em saber o que ele queria, o que ele estava filmando. E a organização do plano de filmagem, pois colocamos horas a mais pois dentro da lei do audiovisual diz que, nenhum profissional de audiovisual pode trabalhar mais que 12 horas, então a partir do momento que esse horário fosse extrapolado, teria que se pagar hora extra a cada pessoa, então tínhamos um plano de filmagem de dois dias prevendo uma série de fatores, como por exemplo a questão climática ( pois isso prejudica todo o processo com relação a captação de som e ao uso dos equipamentos técnicos), pois por mais que todas as gravações fosse internas a gente consulta a previsão do tempo para aquele dia, onde não choveu, a questão de atrasos com luz, com mobilidade das pessoas, por conta da questão do transporte público, tudo isso não aconteceu pois tivemos uma coisa muito bem programada na questão do transporte e da filmagem, então com a objetividade que a gente tinha e com a organização o que seriam 24 horas de gravação acabaram virando 11hs por conta dessa objetividade, cenas que estavam previstas para serem gravadas em 3hs de filmagem entre montagem de luz, cenário, som e interpretação de ator, estávamos acabando em 1h 30min, ou seja 50% d tempo total, realizando com maestria o trabalho, então esses fatores contribuíram por conta da pré-produção bem feita, como sete estava composto por pessoas que interagem bem, sem brigar, sem estresse dentro do set, ele fluiu de maneira tranquila agilizando o trabalho dos profissionais culminando economia de tempo e consequentemente economia para o filme.”*