

# APONTAMENTOS PARA INTEGRAÇÃO E SINCRONIZAÇÃO ENTRE A PRODUÇÃO DE TV E O DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE:

**A EXPERIÊNCIA DE SEGUNDA TELA E O DESENVOLVIMENTO DE APPS**  
**NOTES TO THE INTEGRATION AND SYNCHRONIZATION BETWEEN TV PRODUCTION**  
**AND SOFTWARE DEVELOPMENT: THE SECOND SCREEN EXPERIENCE AND THE APPS'**  
**DEVELOPMENT**

## **CARLOS EDUARDO MARQUIONI**

Docente do programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Tuiuti do Paraná. Doutor em Comunicação e Linguagens pela UTP/PR, coordenador do grupo de pesquisa Tecnologias: Experiência, Cultura e Afetos (TECA) da UTP, membro do Grupo de Estudos Culturais (GECu) da Unesp/Franca e vice-coordenador (2016-2017) do GP Estudos de Televisão e Televisualidades da Intercom.

E-mail: cemarquioni@uol.com.br.

MARQUIONI, CARLOS EDUARDO. Apontamentos para integração e sincronização entre a produção de tv e o desenvolvimento de software: a experiência de segunda tela e o desenvolvimento de apps. Revista GEMInIS, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 3, pp.44-67, set. / dez. 2017.

Enviado em: 11 de março de 2017 / Aceito em: 08 de dezembro de 2017

## **RESUMO**

O autor deste artigo vem investigando alternativas para integração e sincronização dos ciclos de vida de produção de TV e desenvolvimento de software, para que as emissoras de TV comercial brasileira possam fornecer apps que habilitem à audiência a materialização de uma experiência de segunda tela minimizando a distração associada. Durante a revisão bibliográfica dos processos de produção de TV observou-se variação e mistura entre atividades técnicas, administrativas e gerenciais. Neste artigo são apresentadas alternativas conceituais em desenvolvimento para organizar tais variações e mistura a partir de uma espécie de processo base (não normativo) para produção televisual.

**Palavras-chave:** estudos de produção de televisão; ciclos de vida; gerenciamento de projetos.

---

## **ABSTRACT**

The author of this paper has investigated alternatives to integration and synchronization of TV production and software development life cycles, to broadcasters supply companion apps that enable to the viewers the materialization of a second screen experience minimizing the associated distraction. However, the bibliographic revision related to the TV production processes made it possible to notice both a variation and a mixture encompassing technical, administrative and managerial activities. In this paper there is the presentation of conceptual alternatives to organize such variations and mixture starting from the definition of a kind of base process (a non-normative one) to televisual production.

**Keywords:** television production studies; life cycles; project management.

## INTRODUÇÃO

O autor deste artigo iniciou em janeiro de 2016 uma investigação interdisciplinar<sup>1</sup> na qual são analisadas alternativas teóricas para integrar e sincronizar os ciclos de vida<sup>2</sup> da produção de TV e do desenvolvimento de software. Tal integração e sincronização são consideradas como uma alternativa para equacionar o que tem sido apontada como a “distração” (PROULX; SHEPATIN, 2012, p. 106) (WOLFF, 2015, p. 74) (BLAKE, 2017, p. 7) motivada pelo compartilhamento de atenção associado ao modo reconfigurado de assistir TV fazendo uso de múltiplas telas. Ocorre que em função da distração haveria um risco de redução nas verbas de patrocínio para produção no caso das emissoras que fazem uso do modelo de negócios baseado em venda de audiência (CANNITO, 2010, p. 111-115): o compartilhamento da atenção do público entre telas e a potencial redução nas visualizações das peças publicitárias veiculadas motivaria tal redução.

Procurando equacionar o complexo contexto, a investigação conduzida pelo autor do artigo utiliza um *framework* teórico que engloba duas áreas principais: Comunicação (com particular interesse nos Estudos de Produção em relação à televisão) e a Ciência da Computação (em especial a Engenharia de Software, para abordar os processos de desenvolvimento de software). Adicionalmente, na investigação são considerados também processos de gestão enquanto orquestradores do processo de produção, abarcando desde o gerenciamento do projeto da produção de TV até a gestão

---

1 Considera-se a interdisciplinaridade enquanto “[i]nteração existente entre duas ou mais disciplinas, [...] [envolvendo] a integração mútua dos conceitos diretores, da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização da pesquisa” (ALVARENGA et al., 2012, p. 50).

2 Um ciclo de vida pode ser definido como “a série de fases pelas quais um projeto passa desde sua iniciação até seu fechamento. As fases são geralmente sequenciais, e seus nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da organização (ou das organizações) envolvida(s) no projeto, da natureza do projeto e de sua área de aplicação” (PMBOK, 2013, p. 38). Vale observar que o termo ciclo de vida pode ser empregado para referenciar tanto o desenvolvimento de um produto (neste caso, costuma-se adotar o termo ciclo de vida de desenvolvimento ou ciclo de vida do projeto) quanto o período/ciclo de inserção e permanência de determinado produto em um mercado e/ou cenário tecnológico. Neste artigo, procura-se abarcar as duas possibilidades, inclusive identificando o início e término de cada um desses momentos no contexto da produção de TV. O rema é abordado na seção “Projeto e operação contínua: uma análise dos limites gerenciais na produção televisual”.

da operação contínua<sup>3</sup> da produção de TV.

Apesar do destaque aos Estudos de Produção, vale observar que em relação à Comunicação são consideradas na investigação em curso duas perspectivas principais. Em uma delas (com viés mais teórica/conceitual) são analisadas a reconfiguração na experiência de TV em uma abordagem que remete aos Estudos Culturais Britânicos: aqui a TV é considerada não apenas enquanto tecnologia, mas também como uma forma cultural (WILLIAMS, 2005). Nesta primeira perspectiva a produção de TV e a integração com o processo de software são abordadas de modo teórico/conceitual. Na segunda, há referência mais evidente aos estudos de produção (MAYER, 2009); ainda que nesta segunda perspectiva os aspectos culturais também sejam relevantes, há uma orientação mais voltada à *práxis*, com atenção relacionada ao processo da indústria. É esta segunda perspectiva que o presente *paper* endereça: pretende-se que o conteúdo aqui apresentado seja útil principalmente considerando aspectos da aplicação empírica.

Vale observar ainda que o projeto em curso parece inclusive contribuir teoricamente com os estudos de produção: a perspectiva que vem sendo adotada habilita o desenvolvimento de um segmento de pesquisa derivado para aqueles estudos, em especial em relação aos estudos de produção de TV. Tal segmento de pesquisa *derivado* vem sendo referenciado provisoriamente por este autor como estudos de software televisuais<sup>4</sup>. A contribuição teórica parece relevante quando observado que obras publicadas recentemente (mesmo aquelas que abordam o contexto reconfigurado da produção de TV) não têm tratado o tema da integração e sincronização em desenvolvimento. Adicionalmente, as análises e reflexões disponibilizadas (ao menos nas fontes consultadas)<sup>5</sup> tratam especificamente da produção televisual ficcional; entende-se, contudo, que a integração entre ciclos de vida pode ser aplicável a séries e seriados de TV ou novelas, mas também a telejornais, *reality shows*, transmissões esportivas etc<sup>6</sup>. Neste sentido, a investigação vem considerando a necessidade de que a integração e sincronização entre os ciclos de vida englobe a produção de *apps* independente da “forma cultural” (WILLIAMS, 2005) ou do gênero do programa televisual. Espera-se disponibilizar, ao final da pesquisa, conteúdo teórico que possa constituir ao menos uma referência inicial que contribua para que os profissionais de televisão possam definir

3 Tanto o Gerenciamento de Projetos quanto a Operação Contínua são abordados neste artigo de acordo com os processos de gestão apresentados pelo PMI – Project Management Institute (PMBOK, 2013).

4 O autor tem utilizado também a expressão em inglês *television software studies* em congressos internacionais nos quais tem apresentado resultados parciais da pesquisa. Até o momento quando este artigo é finalizado, houve apresentação da pesquisa em dois congressos internacionais: um de Sistemas de Informação e um de Comunicação.

5 Como exemplos podem ser citadas “The future of Television” de Pamela Douglas, “Television is the new television” de Michael Wolff, “TV outside the box” de Neil Landau, entre outras.

6 A obra “Television and the second screen” de James Blake foi a única encontrada em que as análises e reflexões ultrapassam a produção ficcional.

processo para uso durante a produção efetiva de programas (tanto de TV quanto de software) nos casos em que houver necessidade de desenvolvimento de software por emissoras de TV.

Neste ponto pode ser realizada uma breve digressão para destacar dois aspectos chave: inicialmente, apesar das várias áreas e teorias utilizadas, a Comunicação constitui a referência central da pesquisa: de fato, as articulações entre áreas e conceitos ocorrem a partir do processo de produção de TV. Em segundo lugar, uma vez que são abordados conceitos de outras áreas (o que inclusive remete ao mencionado caráter interdisciplinar adotado na investigação), são utilizados alguns termos que podem não ser familiares aos pesquisadores ou profissionais da Comunicação que constituem o público potencial deste artigo. Visando maximizar a compreensão do presente artigo, quando algum termo relativo a outra área de conhecimento é mencionado ao longo do artigo, procura-se esclarece-lo apresentando sua definição na área correspondente. Finalmente, deve ser destacado que associado ao interesse do autor do artigo em conceituar jargões (ou mesmo justificar o uso de termos) de outras áreas de conhecimento utilizados aqui e que poderiam dificultar o entendimento do artigo, também se procura apresentá-los em um nível que não torne o presente artigo demasiado técnico, uma vez que as análises e reflexões são desenvolvidas a partir da perspectiva da Comunicação.

A partir da digressão vale aqui um esclarecimento: a opção pelo uso da noção de ciclos de vida constitui um elemento chave na investigação em curso. O termo é utilizado no contexto do gerenciamento em geral para referenciar as etapas que compõem a vida de um objeto qualquer (tanto durante o desenvolvimento do projeto que origina o objeto quanto na sua operação). No caso deste artigo entende-se que o termo pode ser aplicável para o desenvolvimento e manutenção do programa de TV e do *app* que possibilita materializar a experiência de segunda tela<sup>7</sup>. O ciclo de vida constitui então o elemento que relaciona as áreas de conhecimento da abordagem interdisciplinar adotada: ocorre que ao considerar as fases e tarefas relacionadas ao desenvolvimento de cada produto tratado (o programa de TV e o *app*), tem-se potencial visibilidade para identificar os momentos (em função das atividades relativas a cada ciclo de vida a executar) nos quais pode ocorrer a integração e a sincronização mencionadas (assim como as atividades para gerenciamento/orquestração das ações).

Retomando o argumento do artigo após essa breve digressão, vale mencionar que a integração e sincronização em investigação foram motivadas inicialmente em

---

7 Uma explicação para o conceito de experiência de segunda tela adotado pode ser obtida em outros dois artigos do autor, cotados nas referências deste trabalho (MARQUIONI, 2016a; 2017): no primeiro caso, a explicação possui enfoque comunicacional; o segundo artigo, conforme mencionado na nota de rodapé anterior possui perspectiva mais técnica (em termos de desenvolvimento e manutenção de software).

função da reconfiguração observável no ecossistema televisual mundial que vem sendo referenciada como experiência de segunda tela. De fato, o modo de assistir TV tem variado e as plataformas de distribuição de conteúdos têm sido ampliadas (o *local* onde se vê TV também está em reconfiguração). A rigor, a experiência básica de TV está sendo impactada com o uso de *gadgets* concomitantemente ao ato de assistir televisão<sup>8</sup>.

Mas há que se observar que a abordagem processual empregada na pesquisa em curso tem indicado que as análises e reflexões apresentadas neste artigo parecem aplicáveis não apenas para o caso da experiência de segunda tela, como também em qualquer situação de produção de TV na qual seja requerido desenvolvimento de software em função de plataformas de distribuição; um exemplo envolve o caso do desenvolvimento de *apps* para *TV Everywhere* (no sistema televisual brasileiro, esta plataforma é observável, entre outras, na plataforma *Globo Play*). Outro caso de aplicabilidade para o conteúdo aqui abordado é o potencial uso futuro de *big data* por emissoras de TV de modo a fornecer publicidades direcionadas aos membros da audiência (CARNEIRO, 2012)<sup>9</sup>.

A partir da breve apresentação do contexto geral da investigação e da aplicabilidade do projeto de pesquisa em desenvolvimento, é necessário abordar a motivação para a definição do *processo base* referenciado ainda no título deste *paper*. Para tanto, inicialmente é importante mencionar que uma vez que o interesse principal neste artigo é relacionado ao aspecto praxiológico, a revisão bibliográfica aqui referenciada foi conduzida no sentido de identificar em manuais de produção televisiva quais seriam as etapas e tarefas

8 Sobre o que é considerado aqui como a experiência básica de TV, consulte Marquioni (2016b, p. 81-85).

9 O televisor ou periférico utilizado pelo usuário pode armazenar dados sobre as preferências em relação a algum programa, ao hábito de trocar ou não de canal quando começam os comerciais etc. [...]. Um aplicativo similar também pode ser criado para obter dados geográficos e psicográficos da audiência a fim de permitir a segmentação da publicidade" (CARNEIRO, 2012, p. 52-53). Afinal de contas, agora podemos ter informação do público "diretamente e a qualquer momento, por exemplo, através da contagem da quantidade de cliques e dados de rastreabilidade de vendas" (HARTLEY, 2012, p. 193).

a executar para gerar e veicular um programa de TV<sup>10</sup>. Assim, enquanto era realizada a revisão bibliográfica para analisar quais seriam as fases e atividades do ciclo de vida de produção de TV nas quais conceitualmente faria sentido a integração e sincronização com os processos de desenvolvimento de software, constatou-se que o ciclo de vida de produção de TV apresentava, dependendo do autor consultado, variações significativas relativas à definição das fases e tarefas a executar em cada etapa do processo. Além destas variações foi possível observar durante a revisão bibliográfica também a ocorrência de certa *mistura* envolvendo atividades de ordem técnica, gerencial e administrativa nos processos de TV sugeridos que foram consultados. Essas variações e *mistura* parecem contribuir com a compreensão da afirmação de que seria observada globalmente uma alienação do processo produtivo de TV (MAYER, 2009, p. 23).

Adicionalmente, no contexto da investigação em curso, a variação processual entre autores e a *mistura* caracterizavam tanto um fator de dificuldade para as ações consideradas necessárias no caso de uma aplicação prática dos resultados do projeto de pesquisa no futuro, como também constituíam um risco em relação às análises conceituais em desenvolvimento. Afinal, a variação e a *mistura* dificultariam a identificação de quais atividades poderiam ter estabelecidos elos entre os ciclos de vida a integrar e sincronizar. A inclusão de novos processos (para desenvolvimento de software) poderia também intensificar a *mistura* e contribuir com a alienação apresentada por Vicki Mayer. Ainda durante a revisão bibliográfica observou-se que as fontes consultadas não apresentavam uma distinção clara entre os limites do projeto e da operação contínua de produção de TV. Analisou-se que a não evidência em relação a tal distinção tenderia a dificultar a gestão do processo de produção televisual.

O que leva à necessidade de apresentar outra uma ressalva: ocorre que evi-

---

10 Como critérios gerais para seleção das obras considerou-se que elas deveriam ter sido escritas em inglês (logo, teriam potencialmente probabilidade de serem lidas e utilizadas como referência para produção televisual em uma variedade de países ao redor do mundo); também, deveriam ter sido escritas por autores com atuação profissional relacionada à produção de TV e que tivessem citações em artigos científicos. A partir destes critérios gerais, foram definidos ainda dois grupos: o primeiro englobava obras lançadas a partir da década de 1990 com, ao menos, quatro edições para analisar processos mais tradicionais (ou mais típicos – no sentido de serem executados há mais tempo) na produção de TV (neste grupo foram selecionadas e são abordadas ao longo do artigo obras de Alan Wurtzel e John Rosenbaum, e de Herbert Zettl). O segundo grupo englobava autores que abordassem explicitamente o tema do desenvolvimento de software no contexto da produção de TV (mais especificamente produtos de software relacionados com o conteúdo televisual); neste segundo grupo, em função de se tratar de tema mais recente associado à produção de TV, as obras deveriam ter sido publicadas a partir dos anos 2000 (aqui é utilizado o trabalho de Mark Gawlinski). Também em relação ao segundo grupo, particularmente em relação ao modo não linear de execução das fases e atividades do processo de produção de TV – a partir do processo definido para uso em sua produtora –, optou-se por referenciar também a perspectiva apresentada por Marcus Gillezeau/Evelyn Saunders. A obra destes dois últimos autores, além de mais recente que as demais consultadas, apresenta uma forma de execução do ciclo de vida de produção de TV que se aproxima de perspectiva de ciclos de vida de desenvolvimento de software abordados a partir dos anos 2000; de fato, é possível estabelecer relações tanto com a perspectiva do Processo Unificado quanto com a dos métodos Ágeis para o desenvolvimento de software a partir da perspectiva de Gillezeau e Saunders. Espera-se explicar tais relações e analisar alternativas de integração em artigo futuro gerado para a pesquisa em curso.

dentemente há produções televisuais em todo o mundo; assim, a variação e a *mistura* mencionadas não impedem a geração de conteúdos (talvez apenas dificulte esta geração). Por se considerar que o processo produtivo de TV pode ser alvo de revisão em função da experiência de segunda tela (constituindo inclusive uma alternativa para tratamento da alienação, particularmente com o desenvolvimento de uma perspectiva de gerenciamento que faça uso de teoria de gestão associada ao conhecimento prático para os profissionais que participam da produção televisual), entende-se como relevante a sistematização aqui apresentada. Também porque a produção de TV é complexa e agrega elementos criativos: em um contexto como este, a utilização de um processo definido e gerenciado tende a favorecer a aplicação da criatividade (no caso de a criatividade ser menos requerida em relação a aspectos burocráticos do(s) ciclo(s) de vida a executar, ela pode ser eventualmente orientada para a produção de conteúdos de TV)<sup>11</sup>. Antes de avançar deve ser observado ainda que se entende que a existência de um processo de referência não implica necessariamente a existência de uma padronização do fluxo de produção televisiva. Para compreender a afirmação vale recorrer ao uso de *tailoring* de processos tipicamente aplicado: o *processo base* pode ser entendido como constituindo uma referência a partir da qual seria definido aquele a utilizar em cada caso. Assim, uma “vez que o processo definido para cada projeto é customizado a partir do conjunto de processos padrão da organização, a variabilidade entre projetos é tipicamente reduzida, e os projetos podem mais facilmente compartilhar ativos, dados e lições aprendidas” (CHRISSIS; KONRAD; SHRUM, 2010, p. 157). Em outros termos: o *processo base* tanto possibilita que a criatividade seja orientada à produção de TV como habilita compartilhamento de experiências entre os participantes da execução dos ciclos de vida.

A partir desse cenário geral apresentado, o autor deste artigo inferiu ser necessária uma sistematização antes de avançar com a integração e sincronização em investigação, de modo a proporcionar uma abordagem complexa (MORIN, 1990, p. 20) para o projeto em curso. Foi desenvolvida uma investigação adicional e convergente àquela original para analisar alternativas visando a definição do que constituiria um *processo base* (não normativo, que considerasse e utilizasse as várias perspectivas consultadas) e uma alternativa para delimitação das atividades do projeto e da operação contínua no contexto de produção de TV. Tal *processo base* é aqui apresentado. Ele tem efetivamente habilitado uma análise objetiva de possibilidades de integração e sin-

---

11 Deve ser observado que evidentemente tem sido dedicada na bibliografia consultada uma atenção relativamente limitada para aspectos processuais de produção de TV: a ênfase nas obras é orientada a aspectos da prática. A afirmação pode ser constatada inclusive em relação à quantidade de páginas dedicada a abordar o tema nas obras consultadas. Entende-se aqui que esta espécie de limitação na perspectiva teórica da produção parece contribuir com a alienação no processo produtivo mencionada anteriormente, potencial e paradoxalmente comprometendo a execução prática da atividade.



cronização entre as atividades de produção de TV e desenvolvimento de aplicativos de software (*apps*). Contudo, a integração e sincronização propriamente ditas serão apresentadas em trabalho futuro: neste artigo o autor limita-se às análises relativas ao *processo base*. O conteúdo aqui apresentado parece habilitar a abordagem complexa mencionada para analisar cenário que engloba a execução sistematizada de ciclos de vida que tendem a ser executados de modo integrado e sincronizado cada vez com maior frequência no contexto de produção televisual.

Neste artigo são então apresentados aspectos centrais da definição do *processo base* ao longo de duas seções, além desta *Introdução* e das *Considerações finais*. Em *Elementos para a definição do processo base: sistematizando o cenário identificado* são analisadas, a partir da revisão bibliográfica realizada, alternativas teóricas para a organização das fases e tarefas relacionadas. Já a seção *Projeto e operação contínua: uma análise dos limites gerenciais na produção televisual* apresenta os conceitos de projeto e operação contínua apontando o estabelecimento dos limites conceituais para os ciclos de vida da produção e operação de TV de modo sistematizado.

#### ELEMENTOS PARA A DEFINIÇÃO DO PROCESSO BASE: SISTEMATIZANDO O CENÁRIO IDENTIFICADO

Para iniciar a compreensão das variações de ordem processual em relação à produção de TV identificadas na revisão bibliográfica realizada para a investigação em curso (e avançar para uma alternativa de sistematização do *processo base*), no Quadro 1, a seguir, é apresentada a nomenclatura das fases sugeridas pelos autores que constituem o referencial teórico da pesquisa.

#### Quadro 1 – Nomenclatura das fases do ciclo de vida de produção de TV<sup>12</sup>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 9-14); Zettl (2000, p. 411-422); Gawlinksi (2003, p. 141-144)

Autor	Fases iniciais ciclo de vida produção de TV		Fases finais ciclo de vida produção de TV		
Alan Wurtzel; John Rosenbaum	Planejamento da pré-produção	Setup e ensaio	Produção	Pós-produção	n/a
Herbert Zettl	Planejamento da pré-produção: da ideia ao <i>script</i>	Planejamento da pré-produção: coordenação	Produção	Pós-produção	n/a
Mark Gawlinksi	Desenvolvimento	Pré-produção	Produção	Pós-produção	Rádiodifusão

12 Para todos os quadros: n/a (não aplicável: logo, o autor consultado não referencia na obra utilizada a fase ou atividade a executar). Ainda, a segmentação entre fases iniciais e fases finais é mantida apenas em relação ao Quadro 1, ao Quadro 2 e ao Quadro 3 (que abordam os autores consultados na revisão bibliográfica); a partir do Quadro 4 tal segmentação é removida, uma vez que passa a ser apresentada a alternativa desenvolvida no processo base.

É possível observar variações já em relação aos nomes atribuídos às fases, antes de serem estendidas às tarefas/atividades a executar em cada etapa do processo. Ainda que haja um *quase consenso* em relação à nomenclatura atribuída às etapas que constituem as fases finais do ciclo de vida de produção de TV apresentadas no Quadro 1, para aquelas fases indicadas como iniciais é possível observar algumas diferenças significativas.

Mas tais variações não se limitam aos nomes das fases: elas alcançam também sua descrição e a lista de tarefas a executar (neste caso, inclusive alcançando as fases indicadas como finais no Quadro 1). Em certa medida, a forma como os processos são apresentados parece tornar as atividades de produção de TV ainda mais complexas (no mínimo, tendem a contribuir com a redução na visibilidade processual, potencialmente contribuindo com a mencionada alienação no processo produtivo que pode ser observada globalmente). A seguir é apresentada uma descrição das fases listadas no Quadro 1, indicando as tarefas apontadas pelos autores consultados como necessárias para execução a cada etapa.

A primeira fase, intitulada *Planejamento da pré-produção* por Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 10), seria “essencial para um programa [de TV] de sucesso. Enormes dificuldades podem ser evitadas se a produção foi planejada de modo cuidadoso antecipadamente”. As tarefas a executar envolvem (i) o desenvolvimento do conceito do programa, (ii) o estabelecimento de objetivos e abordagem de produção, (iii) a redação do *script* do programa, (iv) a seleção de membros chave da equipe de produção, (v) a definição de papéis e responsabilidades, (vi) o exame da locação (no caso de produções remotas) e (vii) a seleção do ambiente de trabalho (*facilities*) e de equipamentos. Zetl informa que sua fase *Planejamento da pré-produção: da ideia ao script* estaria associada ao momento quando são observados os “detalhes da produção necessários para deslocar [o programa de TV] da ideia inicial para atividades reais de produção com precisão e eficiência” (2000, p. 410-411). Seriam tarefas da etapa (i) gerar e organizar ideias em relação ao programa, (ii) descrever modelos de produção, (iii) escrever a proposta do programa, (iv) obter orçamento, (v) apresentar a proposta e (vi) escrever o *script*. Para Gawlinski, na fase de *Desenvolvimento* (2003, p. 141) as ideias seriam desenvolvidas, definidas, pesquisadas e apresentadas a executivos. Como tarefas típicas da fase (p. 143) são listadas (i) a descoberta de oportunidades, (ii) o desenvolvimento e (iii) refinamento de ideias, além da condução de (iv) pesquisa em relação à ideia.

A variação entre as tarefas da primeira fase sugerida pelos autores é evidente. Também a partir deste ponto passa a ser possível observar a *mistura* entre tarefas de

cunho gerencial e administrativo, adicionalmente àquelas técnicas para produção de TV propriamente ditas. Apenas para efeito ilustrativo, em relação às fases iniciais é possível observar, por exemplo, que Zettl é o único que destaca explicitamente a necessidade gerencial de elaborar um orçamento já neste momento. Por outro lado, apenas Wurtzel e Rosenbaum abordam ainda na primeira fase a tarefa administrativa relacionada a montar a equipe de produção, associada à atividade gerencial de atribuição de papéis e responsabilidades – paradoxalmente, o orçamento omitido constitui um fator fundamental para tais definições (afinal de contas, a quantidade e o perfil dos profissionais a contratar, bem como sua experiência, têm relação direta com o orçamento do programa). Gawlinski aborda exclusivamente atividades técnicas na primeira fase que sugere<sup>13</sup>.

Podem ser observadas variações também em relação à segunda fase da etapa inicial do ciclo de vida de desenvolvimento de produtos de TV apresentada no Quadro 1. Para Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 11-12), *Setup e ensaio* constituiria a fase “anterior à produção efetiva, [quando] o estúdio e o controle devem ser preparados para o programa”, e teria associada a condução de tarefas como (i) o *setup* (a preparação propriamente dita) e (ii) o ensaio da produção. Zettl apresenta a fase de *Planejamento da pré-produção: coordenação* como aquela em que seria avaliado se (2000, p. 419-421) “o método de produção planejado (a tradução para o meio do processo da mensagem) é, de fato, o mais eficiente”. Assim, ocorre uma revisão do conteúdo definido na etapa anterior em relação à abordagem utilizada para a produção de modo que seja possível “entregar o que você prometeu na proposta”. A etapa envolve as tarefas de (i) seleção de pessoal, (ii) seleção de ambientes, (iii) definição do cronograma de produção, (iv) obtenção de permissões e acessos a localidades e (v) realização de ações de publicidade e promoção do programa. Gawlinski informa que sua *Pré-produção* seria a fase na qual “a estrutura do programa é definida, o time de produção é recrutado, orçamentos são finalizados, planos são formalizados, participantes são encontrados e o *script* e *storyboard* são completados” (2003, p. 141). A fase envolve as tarefas de (i) criação do cronograma, (ii) recrutamento, (iii) definição do orçamento, (iv) criação do *storyboard*, (v) elaboração do *script* e (vi) realização de pesquisas para o programa (GAWLINSKI, 2003, p. 142).

Novamente existem variações que são críticas em relação ao projeto em curso porque, em termos do ciclo de vida de desenvolvimento de software, é importante que os requisitos<sup>14</sup> do *app* sejam identificados ainda nas primeiras fases do ciclo de vida do projeto (neste caso, considerando a sincronização de ciclos de vida e envolvendo

13 Visando não prolongar demais o presente artigo, as tarefas são apresentadas visualmente (já segmentadas/organizadas) no Quadro 2, adiante.

14 Um requisito “é algo que o produto deve obrigatoriamente fazer” (ROBERTSON; ROBERTSON, 2007, p. 09).

a produção de TV). Enquanto, por um lado, os *scripts* e o desenvolvimento da ideia podem auxiliar na definição desses requisitos, há que se considerar que limitações orçamentárias (ou indefinições) podem constituir aspecto crítico em relação ao produto de software a desenvolver – afetando diretamente o tempo de desenvolvimento, funcionalidades (requisitos) a entregar, perfil e senioridade dos profissionais participantes do projeto (fatores que, no limite, impactam o produto de software). Uma análise da segunda fase da etapa inicial também evidencia a *mistura* entre aspectos de caráter técnico, gerencial e administrativo nos ciclos de vida de produção de TV existentes. A afirmação pode ser constatada pelo fato de que Wurtzel e Rosenbaum, na segunda fase, ainda não mencionam aspectos de orçamento e, tampouco, destacam o desenvolvimento de um cronograma. Complementarmente, a criação do orçamento que Zettl sugeriu ainda na primeira fase é indicada por Gawlinski apenas na segunda etapa do ciclo de vida.

Quanto às etapas finais do processo de produção de TV apresentadas no Quadro 1, também é possível observar a *mistura* de tarefas (ainda que os nomes atribuídos às fases sejam uniformes). Para a etapa de *Produção*, os autores concordam que se trata do momento em que ocorrem as filmagens propriamente ditas (ainda que Zettl não deixe isso explícito ao atribuir títulos para suas tarefas). De toda forma, há que se observar que apesar dessa uniformidade em relação à atividade técnica básica, novamente há variações significativas em termos das tarefas gerenciais e administrativas (ao ponto de Wurtzel e Rosenbaum inclusive não apresentarem atividades gerenciais, enquanto Gawlinski não apresenta tanto as atividades gerenciais quanto administrativas).

Em sua *Produção*, Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 12-13) listam como tarefas a executar a (i) gravação do conteúdo ao vivo, (ii) a gravação do material em videotape e a (iii) preparação do *set* de filmagens para a próxima produção. Zettl, na etapa de *Produção* (2000, p. 422) indica as tarefas de (i) recepcionar convidados da produção, (ii) acompanhar o fluxo da produção e (iii) avaliar a produção. Gawlinski informa que sua *Produção* envolve a tarefa de (i) filmagem (2003, p. 142).

Em *Pós-produção*, Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 14-15) indicam a realização da (i) seleção das cenas que serão efetivamente utilizadas e (ii) a adição de elementos visuais e/ou áudio. Zettl (2000, p. 422) indica para *Pós-produção* as tarefas de (i) edição de vídeo e áudio, (ii) avaliação e *feedback* (inclusive aspectos de infra-estrutura para habilitar recursos de interatividade com a audiência) e (iii) arquivamento/registo. Gawlinski destaca as tarefa de (i) edição e (ii) adição de gráficos e efeitos especiais (2003, p. 142). Na fase *Pós-produção*, os autores consultados evidentemente privilegiam os aspectos técnicos, mas merece destaque o fato de que apenas Zettl indica explicita-

mente a necessidade gerencial de avaliar os recursos de *feedback* que são disponibilizados para a audiência interagir. Ainda, é possível observar que Mark Gawlinski é o único dentre os autores consultados que apresenta a *Radiodifusão* como constituindo uma das etapas do ciclo de vida do projeto de produção de TV (esta constitui exatamente a única variação que pode ser observada já visualmente entre os autores consultados em relação ao grupo de fases finais). A rigor, exatamente em relação à *Radiodifusão* parece residir uma potencial confusão de ordem processual, que pode ser equacionada com o entendimento da necessidade de segmentação (abordada na seção seguinte) entre o projeto de produção de TV e a operação contínua de produção de TV.

Como alternativa para iniciar a equacionar o cenário e avaliar a viabilidade da continuidade da investigação, optou-se por segmentar explicitamente (em relação à produção de TV) as atividades entre gerenciais, técnicas (de produção de TV) e administrativas, de modo que possa ser identificado o momento em que conceitualmente seriam adicionadas/executadas as tarefas relativas ao ciclo de vida de desenvolvimento de software. Uma alternativa para organizar o conteúdo do Quadro 1 a partir da categorização das tarefas entre técnicas, gerenciais e administrativas é apresentada nos Quadros 2 e 3, a seguir.

Observe, contudo, que nos Quadros 2 e 3 ainda são apresentadas as tarefas segmentadas pelos autores consultados, reiterando que a organização apresentada nesses quadros (assim como aquela em relação ao *processo base* apresentada adiante, no Quadro 5) não possui na pesquisa em desenvolvimento caráter normativo ou propositivo: de fato, ela é realizada apenas para que seja possível definir conceitualmente um processo a partir da perspectiva de um conjunto de pesquisadores e profissionais da área que compõem o referencial teórico da pesquisa na perspectiva da produção de TV. Também, entende-se que a organização apresentada poderia constituir uma eventual referência inicial para que produtores de conteúdo possam avaliar os processos que utilizam em sua produção televisual cotidiana, considerando a referência teórica aqui abordada.

O Quadro 2, a seguir, apresenta então a segmentação de tarefas elaborada pelo autor deste artigo em relação às atividades das fases iniciais do ciclo de vida de produção de TV.

**Quadro 2 – Atividades técnicas, gerenciais e administrativas relativas às fases iniciais do ciclo de vida de produção de TV**

Autor	Tipo de tarefa	Fases iniciais ciclo de vida produção de TV		
Alan Wurtzel; John Rosenbaum	Técnica	Planejamento da pré-produção		
		Setup e ensaio		
		Desenvolvimento do conceito do programa	Setup	
		Estabelecimento objetivos e abordagem de produção	Ensaio da produção	
		Redação do <i>script</i> do programa		
	Examinar a locação			
		Selecionar ambiente de trabalho e equipamentos		
	Gerencial	Definição papéis e responsabilidades	n/a	
	Administrativa	Encontrar membros chave equipe de produção	n/a	
Herbert Zettl	Técnica	Planejamento da pré-produção: da ideia ao <i>script</i>		
		Planejamento da pré-produção: coordenação		
		Gerar e organizar ideias em relação ao programa	Seleção de ambientes	
			Descrever modelos de produção	
			Escrever a proposta do programa	
			Escrever o <i>script</i>	
	Gerencial	Obter orçamento	Definição do cronograma de produção	
		Apresentar a proposta		
		n/a	Obtenção de permissões e acessos a localidades	
	Administrativa		Realização ações de publicidade e promoção	
			Seleção de pessoal	
Mark Gawlinski	Técnica	Desenvolvimento		
		Pré-produção		
		Descoberta de oportunidades	Criação do <i>storyboard</i>	
		Desenvolvimento de ideias	Elaboração do <i>script</i>	
			Refinamento	Realização de pesquisas para o programa
			Pesquisa em relação à ideia	
	Gerencial	n/a	Criação do cronograma	
			Definição do orçamento	
	Administrativa	n/a	Recrutamento	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 9-14); Zettl (2000, p. 411-422); Gawlinski (2003, p. 141-144)

O Quadro 3, a seguir, apresenta as variações apresentadas em relação às duas fases finais, segmentando as tarefas propostas pelas referências consultadas entre Técnicas, Gerenciais e Administrativas (conforme o entendimento do autor deste artigo).

**Quadro 3** – Atividades técnicas, gerenciais e administrativas fases finais ciclo de vida produção TV

Autor	Tipo de tarefa	Fases finais ciclo de vida produção de TV		
		Produção	Pós-produção	n/a
Alan Wurtzel; John Rosenbaum	Técnica	Gravação conteúdo ao vivo	Seleção de cenas efetivamente utilizada	n/a
		Gravação do material em videotape	Adição de elementos visuais e/ou áudio	n/a
	Gerencial	n/a	n/a	n/a
	Administrativa	Preparar set para a próxima produção	n/a	n/a
Herbert Zettl	Técnica	Acompanhar o fluxo da produção	Edição de vídeo e áudio	n/a
		Avaliar a produção	Avaliação e feedback	n/a
	Administrativa	Recepcionar convidados da produção	Avaliar infra-estrutura interatividade	n/a
			Arquivamento/registro	
Mark Gawlinski	Técnica	Filmagem	Edição	Veiculação
			Adição de gráficos e efeitos especiais	
	Gerencial	n/a	n/a	n/a
	Administrativa	n/a	n/a	Marketing e promoção

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Wurtzel e Rosenbaum (1995, p. 9-14); Zettl (2000, p. 411-422); Gawlinski (2003, p. 141-144)

Observadas as variações apresentadas pelos autores que compõem o referencial teórico de produção de TV adotado, assim como a mistura entre atividades, antes de apresentar uma alternativa de organização e unificação, entende-se ser necessário abordar a nomenclatura sugerida pelo autor deste trabalho para as fases do *processo base* (Quadro 4). O isolamento da fase *Radiodifusão* no Quadro 4 é apenas provisório. A opção pelo modo de apresentação é explicada e sistematizada na seção seguinte do presente artigo.

**Quadro 4** – Nomenclatura definida para o processo base de produção de TV

Fases ciclo de vida de produção de TV				Operação contínua
Concepção	Pré-produção	Produção conteúdo	Pós-produção	Radiodifusão

Fonte: Proposto pelo autor

Como alternativa de descrição para as fases apresentadas no Quadro 4, considera-se que a (i) *Concepção* constitui uma espécie de anteprojeto (um estudo de viabilidade), e corresponde ao momento quando a ideia geral do programa de TV é estabelecida, assim como as primeiras definições de alto nível são formalizadas (tanto na perspectiva técnica de TV quanto gerencial e administrativa). A segunda fase,

(ii) *Pré-produção*, estaria associada ao momento em que, uma vez com a proposta do programa de TV aprovada (autorizando sua produção), haveria um projeto de produção de TV efetivamente estabelecido (em termos de gerenciamento de projeto, trata-se do momento da constituição do *Project Charter*<sup>15</sup>). A fase (iii) *Produção conteúdo* é aquela na qual os programas de TV são efetivamente gerados, e a (iv) *Pós-produção* constitui o momento de refinamentos/edição de conteúdos para veiculação. Finalmente, na fase (v) *Rádiodifusão* o conteúdo televisual é transmitido.

Quanto à organização das fases, o Quadro 5 apresenta uma alternativa de equacionamento das atividades do *processo base* em relação ao conteúdo apresentado no Quadro 2.

**Quadro 5** – Organização das atividades técnicas, gerenciais e administrativas fases iniciais do ciclo de vida produção TV

Tipo atividade	Fases ciclo de vida produção de TV	
	Concepção	Pré-produção
<b>Técnica</b>	Identificar oportunidades	Elaborar <i>script</i>
	Gerar e organizar ideias em relação ao programa	Selecionar ambiente de trabalho e equipamentos
	Desenvolver o conceito do programa	Examinar a locação
	Realizar pesquisas para o programa	
	Planejar infra-estrutura interatividade	
	Estabelecer objetivos e abordagem de produção	
	Escrever a proposta do programa	
	Criar o <i>storyboard</i>	
<b>Gerencial</b>	Definir papéis e responsabilidades requeridos	Definir cronograma refinado de produção
	Desenvolver cronograma preliminar	Revisar a proposta
	Apresentar a proposta	Revisar o orçamento
	Apresentar o orçamento	
<b>Administrativa</b>	Encontrar membros chave equipe de produção	Selecionar pessoal
		Realizar ações <i>marketing</i> e promoção
		Obter permissões e acessos a localidades

Fonte: elaborado pelo autor a partir do Quadro 2

Analogamente, no Quadro 6 são organizadas as tarefas apresentadas no Quadro 3 para o *processo base* (relativas às fases finais).

<sup>15</sup> Em termos do gerenciamento de projetos, o *Project Charter* constitui “um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e provê o gerente de projetos com a autoridade para aplicar recursos organizacionais em atividades do projeto” (PMBOK, 2013, p. 63).



**Quadro 6 – Organização das atividades técnicas, gerenciais e administrativas fases finais do ciclo de vida produção TV**

Tipo atividade	Fases ciclo de vida produção de TV		Operação contínua
	Produção conteúdo	Pós-produção	Radiodifusão
Técnicas	Escrever programa	Editar conteúdo	Veicular
	Acompanhar a produção	Selecionar cenas e utilizar	
		Montar/sequenciar conteúdo	
		Adicionar elementos gráficos/efeitos	
		Adicionar elementos áudio	
Gerencial	Avaliar a produção	Acompanhar a pós-produção	Acompanhar veiculação
		Avaliar produção	
Administrativa	Recepcionar convites da produção	Realizar arquivamento e registro	Monitorar marketing e promoção
	Preparar set para próxima produção	Avaliar infraestrutura interatividade	
		Obter feedback	

Fonte: elaborado pelo autor a partir do Quadro 3

Para o projeto em curso (que investiga alternativas de integração entre a produção de TV e o desenvolvimento de software), a organização apresentada até este ponto proporcionou um nível de visibilidade processual que tem habilitado identificar potenciais pontos de integração e sincronização entre os ciclos de vida (que, como mencionado, serão apresentados em artigo futuro).

Contudo, outro elemento chave para a investigação em curso envolve a segmentação de atividades entre o projeto e a operação contínua de produção de TV. Tal segmentação também exerce influência em relação à integração e à sincronização dos ciclos de vida, assim como para a aplicação prática do *processo base*. A segmentação é abordada na seção seguinte.

### **PROJETO E OPERAÇÃO CONTÍNUA: UMA ANÁLISE DOS LIMITES GERENCIAIS NA PRODUÇÃO TELEVISUAL**

Para compreender o contexto que engloba o projeto e a operação contínua de produção de TV, vale recorrer ao Quadro 1 (apresentado na seção anterior deste artigo). Naquele Quadro foi indicado que, dentre os autores consultados durante a revisão bibliográfica, apenas Mark Gawlinski apresentava a fase *Radiodifusão* como parte do processo de produção de TV. Entende-se aqui que, ainda que inquestionavelmente a fase *Radiodifusão* seja relevante (afinal de contas, os programas de TV são produzidos para veiculação), ela parece fazer mais sentido se abordada enquanto parte da operação contínua (via gestão de operação) do programa, mas não necessariamente do projeto do programa de TV.

A compreensão da afirmação requer que sejam apresentados alguns termos

propostos pelo Guia PMBoK (2013), referência mundial para o gerenciamento de projetos. Naquele Guia, projeto é definido como “um esforço temporário conduzido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que um projeto tem um início e fim definidos” (PMBOK, 2013, p. 1).

Complementarmente ao conceito de projeto, outro termo gerencial relevante no contexto deste artigo é intitulado gestão de operações, e constitui a “área de gerenciamento que se preocupa com a produção contínua de bens e/ou serviços. Envolve garantir que as operações de negócio continuem eficientes” (PMBOK, 2013, p. 13). A gestão de operações

é responsável por supervisionar, orientar e controlar as operações de negócio [...] [que] evoluem para dar apoio aos negócios do dia a dia, sendo necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios. Exemplos envolvem: operações de produção, operações de fabricação [...] suporte de software e manutenção (PMBOK, 2013, p. 11).

Enquanto o gerenciamento de projetos pode ser associado ao estabelecimento do produto ou serviço, a gestão de operações refere-se à manutenção das ações do *business* cotidiano, inclusive quando o *business* é relativo à operação contínua associada a um projeto já executado.

Esse parece ser exatamente o caso de um programa de TV, que tende a ter um projeto para análise de viabilidade (eventualmente envolvendo a criação de programas piloto) para, em seguida, entrar em operação contínua e fazer parte da grade de programação da emissora.

A rigor, a gestão de operações aborda aspectos que “estão fora do escopo de um projeto; contudo, há pontos de interseção nos quais essas áreas se cruzam” (PMBOK, 2013, p. 12). Tais pontos de interseção, no caso da produção de TV, são apresentados adiante, nos Quadros 7 e 8.

O fato de haver uma interseção potencialmente contribui com a dificuldade em entender a necessidade de abordar separadamente o projeto e a operação contínua para a produção de TV (tal segmentação contribui também para a gestão/orquestração das atividades, observando a necessidade de execução de tipos específicos de atividades a cada momento). Assim, vale observar que se defende aqui que a clara distinção (inclusive para efeito de gerenciamento) entre o projeto do programa de TV e sua operação contínua deveria constar do *processo base* definido para facilitar a gestão da *práxis* na produção de conteúdos televisuais: entende-se ser necessário definir os limites da produção do programa de TV (que estaria sujeito ao gerenciamento de projetos), e de sua operação contínua (que estaria sujeito à gestão de operações).

Neste sentido, a fase *Rádiodifusão* faria parte da operação contínua; esta é a razão pela qual no Quadro 4 (que ilustra o *processo base* elaborado), a fase é apresentada separadamente das demais definidas para o ciclo de vida de projeto de produção de TV (ela foi considerada como associada ao ciclo de vida de operação contínua de produção de TV). Mas há que se observar que apesar de a fase ser apresentada deslocada em relação às demais no Quadro 4, em termos práticos, ela não faz sentido isoladamente: afinal de contas, é necessária produção para que haja emissão. É também para equacionar tal *isolamento* que faz sentido considerar a existência do projeto e da operação contínua de produção de TV, remetendo à interseção mencionada. O Quadro 7, a seguir, apresenta o que se considera aqui como constituindo um contexto mais próximo de situações típicas de produção de um programa de TV, e auxilia na observação da interseção mencionada.

**Quadro 7** – Fases nas quais é possível observar interseção entre projeto e operação contínua para produção de TV

Fases ciclo de vida PROJETO produção de TV			
Concepção	Pré-produção	Produção conteúdo	Pós-produção
Fases ciclo de vida OPERAÇÃO CONTÍNUA produção de TV			
		Produção conteúdo	Pós-produção
		Radiodifusão	

Fonte: Proposto pelo autor

O Quadro 7 procura evidenciar que as fases de Produção e Pós-Produção são observáveis tanto no projeto de produção de TV quanto na operação contínua (constituem os momentos em que é possível observar a interseção entre o projeto e a operação contínua). O Quadro 8, complementarmente, apresenta a interseção destacando que as fases tendem a ser as mesmas tanto no projeto quanto na operação contínua, variando apenas algumas das tarefas a executar.

**Quadro 8** – Fases nas quais é possível observar interseção entre projeto e operação contínua para produção de TV (representação integrando as fases de *Produção* e *Pós-produção*)

Fases ciclo de vida produção de TV				
Concepção	Pré-produção			=> Projeto <input checked="" type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/>
		Produção conteúdo	Pós-produção	
=> Operação contínua <input type="checkbox"/> + <input checked="" type="checkbox"/>				Radiodifusão

Fonte: Proposto pelo autor

Com a representação gráfica do Quadro 8, procura-se evidenciar não apenas a interseção de fases entre os ciclos de vida de projeto e operação contínua, mas também esclarecer que durante a operação contínua não seria usual executar as fases de *Concepção* e *Pré-produção*. A exceção seria quando detectadas necessidades de ajustes no programa de TV (por exemplo, em função de variação nos recursos financeiros – seja por corte ou aumento de recursos, o que pode acarretar variações na quantidade ou senioridade de profissionais – ou mesmo eventualmente para definir elementos de uma nova temporada do programa); neste caso, seria necessária a execução do que poderia caracterizar um estudo de viabilidade para analisar os impactos associados às alterações. Logo, há possibilidade, ainda que em operação contínua, de também executar um projeto em relação a um programa de TV.

Considera-se, então, no *processo base* proposto, a produção de TV como associada não apenas ao ciclo de vida do projeto para criação do programa, mas também à operação contínua (através da qual o programa é mantido/produzido cotidianamente), além dos eventuais projetos de manutenção e análise de viabilidade de mudanças. A fase (iii) *Produção conteúdo* é aquela na qual durante o projeto o ambiente do programa (como o cenário, por exemplo) é definido e disponibilizado. Trata-se ainda do momento quando são conduzidos programas piloto (inclusive para os programas que serão veiculados ao vivo) e há pesquisas preliminares de recepção; é também o momento quando a procura por patrocínio tende a iniciar. Já na operação contínua, na fase os cenários são montados e a produção dos conteúdos efetivamente ocorre; observe-se que podem ocorrer negociações e renegociações de patrocínio durante a operação contínua. A opção por nomeá-la como *Produção conteúdo* (e não simplesmente *Produção*) visa minimizar o risco de confusão em relação à produção do programa de TV como um todo.

Em relação à (iv) *Pós-produção*, durante o projeto são definidos e testados aspectos finais de identidade visual e edição (mesmo em se tratando de programas ao vivo); tais aspectos tendem a passar por poucas variações em operação contínua, uma vez que definidos os padrões, eles tendem a permanecer relativamente estáveis por um período (provavelmente ao menos durante a *temporada*). Preferencialmente, haveria pesquisas adicionais de recepção. Já operação contínua constitui a fase típica na qual será editado/ajustado o conteúdo televisual propriamente dito. O fim da *Pós-produção* (durante o projeto) é também o momento quando encerra o projeto de produção de TV – a partir daqui, tanto a gravação de episódios quanto a transmissão ao vivo, conforme o caso, constituiriam atividades da operação contínua.

Ainda, a possibilidade que as etapas iniciais sejam acionadas a qualquer momento (caso necessário) indica que as fases não necessitam ser executadas de modo

sequencial (em formato que costuma ser referenciado como ciclo de vida em *cascata*). Como alternativa do modo de execução das fases, parece interessante a abordagem “*All media producing*” (GILLEZEAU; SAUNDERS, 2013), que utiliza uma perspectiva circular para o ciclo de vida de produção de programas de TV (Figura 1).

**Figura 1** – Ciclo de vida circular para produção de TV<sup>16</sup>



NEW FIRELIGHT MODEL - WITH DISTRIBUTION AT BEGINNING OF PRODUCTION CYCLE.

Fonte: (GILLEZEAU; SAUNDERS, 2013)

A opção pela abordagem circular (não necessariamente sequencial) é justificada então tanto (a) pelo fato de que eventualmente durante a operação contínua pode ser executado um projeto para avaliar (em um programa piloto de TV, por exemplo) possibilidades em relação ao programa que vem sendo veiculado, como (b) pela necessidade de execução de atividades técnicas (em perspectiva da produção de TV); também, para executar outras tarefas de caráter gerencial, além daquelas administrativas, associadas

<sup>16</sup> Um destaque que merece ser realizado em relação à Figura 1 envolve o fato de que os nomes atribuídos às fases neste caso também diferem daqueles propostos pelos demais autores utilizados como referência na pesquisa em curso. Entende-se que as variações deste caso também foram tratadas nos Quadros 5 e 6.

a cada etapa – tais tarefas podem ter execução solicitada a qualquer momento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estabelecimento do *processo base* foi possível analisar com relativa clareza as relações entre o processo de produção de TV e de desenvolvimento de software (tais relações serão apresentadas em artigo futuro). Também a alienação no processo produtivo de TV observado globalmente parece passível de análise a partir da sistematização elaborada (e apresentada neste artigo), em função da visibilidade em relação às atividades a executar. Em certa medida, a análise das fases e tarefas do *processo base* por emissoras de TV pode eventualmente contribuir com a identificação de potenciais adaptações no processo de produção efetivamente utilizado.

Retornando ao projeto em curso – e que motivou a sistematização do *processo base* aqui abordado (assim como a segmentação entre projeto e operação contínua no caso da produção de TV) –, é necessário destacar que, para abordar a “distração” dos telespectadores mencionada ainda na Introdução deste artigo (resultante da reconfiguração do ecossistema de TV contemporâneo), uma alternativa envolve o fornecimento de *apps* para a audiência. Tal fornecimento tende a motivar que os canais de TV repensem seu processo de produção de TV, e passem a considerar o desenvolvimento de software como parte das atividades a executar enquanto produzindo o conteúdo televisual (tanto durante o projeto quanto na operação contínua dos programas de TV).

De fato, além do contexto associado à experiência de segunda tela, há outras possibilidades relacionadas à necessidade de desenvolvimento de software (como é o caso dos *apps* na plataforma de distribuição *TV Everywhere*) que podem fazer uso (inclusive em termos práticos) da integração entre ciclos de vida que vem sendo investigada no projeto em curso. Também a possibilidade de veicular publicidades orientadas – a partir de dados de navegação dos espectadores – pode ser beneficiada com a abordagem.

O cenário parece contribuir para justificar a formalização dos mencionados estudos de software televisuais; afinal de contas, o conteúdo abordado parece útil em termos dos Estudos de Produção (inclusive com aplicação praxiológica potencial) em relação a vários contextos de produção de software para a TV.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Augusta T. et al. Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade. In: PHILIPPI JR,

Arlindo; SILVA NETO, Antônio J. (ed). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. São Paulo: Manole, 2012. pp. 3-68.

BLAKE, James. **Television and the second screen: interactive TV in the age of social participation**. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2017.

CANNITO, Newton. **A televisão na era digital: Interatividade, convergência e novos modelos de negócio**. São Paulo: Summus Editorial, 2010.

CARNEIRO, Rafael Gonzalez. **Publicidade na TV digital: um mercado em transformação**. São Paulo: Aleph, 2012.

CHRISSIS, Mary B.; KONRAD, Mike; SHRUM, Sandy. **CMMI for Development: guidelines for process integration and product improvement (3th ed.)**. Boston: Addison-Wesley, 2010.

GAWLINSKI, Mark. **Interactive television production**. Oxford: Focal Press, 2003.

GILLEZEAU, Marcus; SAUNDERS, Evelyn. **Hands On: All Media Producing (advice and experiences)**. Sydney: Firelight Productions, 2013.

HARTLEY, John. **Digital futures for cultural and media studies**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2012.

MARQUIONI, Carlos Eduardo. Sobre o desenvolvimento de aplicativos de segunda tela para a TV comercial: a sincronização de ciclos de vida e a emergência de uma audiência conectada (notas iniciais de pesquisa). In: Intercom (XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação 2016). **Anais...** São Paulo: ECA/USP, 2016a.

MARQUIONI, Carlos Eduardo. **Programas jornalísticos na TV aberta brasileira: entre atualizações da experiência televisual e a manutenção de antigos contratos de leitura**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016b.

MARQUIONI, Carlos Eduardo. Sobre desenvolvimento de apps de segunda tela: notas iniciais para uma especificação mínima de software por emissoras de TV (ou Uma análise da customização de processos e do uso de processos ágeis). In: CONTECSI (14th International Conference on Information Systems & Technology Management). **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2017.

MAYER, Vicki. Bringing the social back in: studies of Production Cultures and Social Theory. In: MAYER, Vicki; BANKS, Miranda J.; CALDWELL, John T. (eds). **Production studies: cultural studies of media**

industries. New York and Abingdon: Routledge, 2009. pp. 15-24.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

PMBOK. **A guide to the project management body of knowledge** (5th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

PROULX, Mike; SHEPATIN, Stacey. **Social TV: how marketers can reach and engage audiences by connecting Television to the Web, social media, and mobile**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

ROBERTSON, Suzanne; ROBERTSON James. **Mastering the requirements process**. Boston: Addison-Wesley, 2007.

WILLIAMS, Raymond. **Television: Technology and Cultural Form**. Padstow: Routledge Classics, [1974] 2005.

WOLFF, Michael. **Television is the new television: the unexpected triumph of old media in the digital age**. New York: Portfolio/Penguin, 2015.

WURTZEL, Alan; ROSENBAUM, John. **Television production**. New York: McGRAW-HILL, [1979] 1995.

ZETTL, Herbert. **Television production handbook**. Stanford: Thomson Learning, 2000.