

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Patrícia Machado Fernandes**

**O papel do design na Produção de Arte  
em TV no Brasil**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ARTES E DESIGN**

Programa de Pós-Graduação em Design

Rio de Janeiro  
Abril de 2022

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Patrícia Machado Fernandes**

**O papel do design Produção de Arte  
em TV no Brasil**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Félix da Costa

Rio de Janeiro  
Abril de 2022



**Patrícia Machado Fernandes**

## **O papel do design na Produção de Arte em TV no Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Design da PUC-Rio. Aprovada pela  
Comissão Examinadora abaixo

**Prof. Carlos Eduardo Félix da Costa**

Orientador

Departamento de Artes e Design – PUC-Rio

**Profa. Dra. Luiza Novaes**

Departamento de Artes e Design – PUC-Rio

**Profa. Dra. Doris Kosminski**

Escola de Belas Artes – UFRJ-EBA

Rio de Janeiro, 04 de abril de 2022

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Patrícia Machado Fernandes**

Mestranda em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Durante o mestrado foi bolsista CNPq. Graduou-se em Design – Habilitação em Comunicação Visual, pela mesma instituição em 1992. Com trinta anos de experiência em gestão de projetos de design para a área de cultura e entretenimento, sua trajetória profissional foi desenvolvida em empresas como MAM-RJ, Rede Globo, Rede Record, TV Shoptime, Universal Music e EMI Music. Atualmente atua como Designer de exposições imersivas e soluções interativas.

#### Ficha Catalográfica

Fernandes, Patrícia Machado

O papel do design na Produção de Arte em TV no Brasil. / Patrícia Machado Fernandes; orientador: Carlos Eduardo Felix da Costa. – 2022.

112 f. : il. Color.; 29,7cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2022.

Inclui referências bibliográficas.

1. Artes e Design – Dissertações. 2. TV. 3. Audiovisual. 4. Atitude de design. 5. Produção de Arte.

CDD: 0000

Para meus pais, Adalberto (*In Memorian*) e Joselinda,  
com quem aprendi a cultivar a curiosidade.

Para minha família, por sempre acreditarem.

## Agradecimentos

Agradeço a CAPES, CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado, visto que foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Carlos Eduardo Félix da Costa, que vislumbrou uma capacidade e se dispôs a fornecer alimento para minha xícara.

Agradeço ao Departamento de Artes & Design (DAD) da PUC-Rio, professores e funcionários, por terem acreditado nesse projeto como uma contribuição aos novos caminhos que o Design vem trilhando. Agradeço aos meus colegas do Laboratório Interdisciplinar em Natureza, Design & Artes – LINDA, pela amizade, pela troca de conhecimentos, e pelas valiosas contribuições. E ao Universo, por me oferecer tantas oportunidades maravilhosas junto de pessoas tão especiais.

Agradeço aos entrevistados, pela colaboração prestada à minha pesquisa.

Agradeço aos membros da Banca, por toda a disponibilidade e respeito dedicados a este trabalho.

Agradeço a minha irmã Ana Carolina, pelo exemplo e estímulo.

Agradeço aos amigos Leonardo Eyer, Luiza Marcier e Lais Bravo Serra, pela amizade, suporte, acolhimento e motivação.

Agradeço ao meu pai (*in memorian*) com quem assisti aos melhores filmes, novelas e séries na televisão.

## Resumo

Fernandes, Patrícia Machado; Costa, Carlos Eduardo Felix da. **O papel do design na Produção de Arte em TV no Brasil**. Rio de Janeiro, 2022. 112p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa aproxima, em primeiro plano, as áreas do design e da criação, viabilizada pelo departamento de Produção de Arte nos produtos de teledramaturgia brasileiras produzidas pela Rede Globo. O trabalho compreende uma pesquisa qualitativa de caráter reflexivo, que tem como foco a experiência anterior da autora na área, fazendo uso da observação e investigação a partir de pesquisa bibliográfica. Apoiada em entrevistas, este trabalho busca atestar a possibilidade trazida pela questão norteadora, de que se o processo da materialização da dimensão ficcional da narrativa, feito pela equipe multidisciplinar da Produção de Arte, se beneficiaria com a transdisciplinaridade das técnicas e práticas do design. Para tanto, trabalhamos os conceitos da *atitude de design*<sup>1</sup> aplicado na Produção de Arte de novelas e séries com os autores Kamil Michlewski e Alice Rawsthorn que nos apresentam o *Design Attitude*; Laszlo Mahalo-Nagy que pensava o design como atitude e não como mero ofício, e; Rose Calza e Mauro Alencar oferecendo panorama da teledramaturgia no Brasil, dentre outros.

## Palavras-chave

Design; TV; audiovisual; atitude de design; produção de arte.

---

<sup>1</sup> Atitude de design é a tradução livre do termo *Design Attitude*, e assim será utilizado doravante ao longo da dissertação.

## Abstract

Fernandes, Patrícia Machado; Costa, Carlos Eduardo Felix da. **The role of design in TV art production in Brazil.** Rio de Janeiro, 2022. 112p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research brings, in the foreground, the areas of design and creation, made possible by the Art Production department, in Brazilian teledramaturgy products produced by Rede Globo. The work comprises qualitative research of reflexive character, which focuses on the author's previous experience in the area, making use of observation and investigation from bibliographic research. Supported by interviews, this work seeks to attest to the possibility brought by the guiding question, that if the process of materialization of the fictional dimension of the narrative, made by the multidisciplinary team of Art Production, would benefit from the transdisciplinarity of design techniques and practices. To this end, we work on the concepts of the "*design attitude*" applied in the Art Production of novels and series with the authors Kamil Michlewski and Alice Rawsthorn, who present us with the *Design Attitude*; Laszlo Mahalo-Nagy who thought of design as an attitude and not as a mere craft, and; Rose Calza and Mauro Alencar offering an overview of television dramaturgy in Brazil, among others.

## Keywords

Design; TV; audiovisual; attitude design; art production.



## Sumário

1 Introdução	13
1.1 Introdução ao universo da Produção de Arte em TV	21
2 A cena do design	31
2.1 O design do designer na TV	38
2.2 Uma introdução à atitude do design	45
3 A telenovela e a produção de arte	53
3.1 Produção de Arte, técnicas e processos	59
3.2 A Produção de Arte na estrutura da produção audiovisual	65
3.3 Processo de criação ilustrado	81
3.3 Mudanças nos processos da Produção de Arte na pandemia	93
4 Considerações finais	99
5 Referências bibliográficas	102
6 Anexos e apêndices	107
Anexo A – carta comitê de ética	108
Anexo B – Capa do Manual de processos de trabalho para equipe de Arte do Audiovisual durante a pandemia de COVID-19	109
Apêndice A – Lista de perguntas-guias usadas nas entrevistas	110
Apêndice B – Lista de perguntas-guias usadas na entrevista com Andrea Chuairi	112

## Lista de figuras

Figura 1: Roteiro com material de cena adaptado.	29
Figura 2: As características que nos tornam designers.	44
Figura 3: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 1.	68
Figura 4: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 2.	69
Figura 5: Cenário cozinha da Marilda, A Grande Família versão 2.	70
Figura 6: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 2.	70
Figura 7: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 1.	71
Figura 8: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 2.	72
Figura 9: Mesa de café da manhã, A Grande Família versão 1.	72
Figura 10: Mesa de café da manhã, A Grande Família versão 2.	73
Figura 11: Mesa de café da manhã, A Grande Família versão 2.	74
Figura 12: Cena da conversa dos peões, Cabocla versão 1.	75
Figura 13: Cena da conversa dos peões, Cabocla versão 2.	75
Figura 14: Cena da corrida dos cavalos da Cabocla versão 1.	76
Figura 15: Cena da corrida dos cavalos da Cabocla versão 2.	76
Figura 16: Cena aérea da corrida dos cavalos, Cabocla versão 2.	77
Figura 17: Cena de Cabocla versão 2.	77
Figura 18: Figurantes usando adereços da PA em cena de Cabocla da versão 2.	78
Figura 19: Tabela de profissionais – organograma de uma equipe em uma emissora de TV.	79
Figura 20: Organograma de uma equipe de cinema.	80
Figura 21: Quadro <i>Quarto em Arles</i> , obra de Vincent van Gogh que inspirou o cenário.	83
Figura 22: Foto da locação onde seria gravada o cenário Quarto de Grynszpan, com instruções escritas por Lara Tausz.	84
Figura 23: Ilustração do cenário Quarto de Grynszpan. Camada 1 (sugestão cenografia fixa).	84
Figura 24: Ilustração do cenário Quarto de Grynszpan. Camada 2 (adereços e vivências).	85

Figura 25: Ilustração do cenário Quarto de Grynszpan. Camada 1 e 2 sobrepostas via acetato.	85
Figura 26: Produtora de Arte Assistente montando o cenário Quarto de Grynszpan conforme Ilustração.	86
Figura 27: Resultado em cena no cenário Quarto de Grynszpan, adereçado conforme ilustração enviada pela Produtora de Arte.	86
Figura 28: Resultado em cena no cenário Quarto de Grynszpan, adereçado conforme ilustração enviada pela Produtora de Arte.	87
Figura 29: Colagem com imagens do <i>Creative Tour Scrapbook</i> .	88
Figura 30: Colagem com imagens do <i>Creative Tour Scrapbook</i> .	88
Figura 31: Colagem com imagens do <i>Creative Tour Scrapbook</i> .	89
Figura 32: Processo de criação das ilustrações para a cena Festa no consulado	89
Figura 33: Resultado na cena da festa no consulado	90
Figura 34: Resultado na cena em frente ao quartel general. Adereços e caracterização impressa em acetato.	91
Figura 35: Ilustração feita a partir de referências e o resultado da montagem da cena da chegada de Aracy vendo a fila de judeus em frente ao consulado	91
Figura 36: Ilustração e resultado da cena do bombardeio no consulado brasileiro	92
Figura 37: Ilustração inicial feito para o projeto e resultado da cena	92
Figura 38: Capa do manual de processos de trabalho para equipe de arte do audiovisual.	109

## **Lista de quadros**

Quadro 1: Capítulo 00 – Cenas 1 e 2.	24
Quadro 2: Capítulo 00 – Cenas 3 e 4.	25
Quadro 3: Capítulo 00 – Cenas 5 e 6.	26
Quadro 4: Capítulo 00 – Cena 7.	27
Quadro 5: As quatro ordens do design.	37

*Designing is not a profession but an attitude.*  
László Moholy-Nagy

# 1

## Introdução

A temática apresentada nessa pesquisa se tornou relevante ao fazer uma mudança profissional na área de Design, e descobrir que a profissão me possibilitava novos espaços e realizações. Formada em Comunicação Visual pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1992, havia construído uma carreira como programadora visual trabalhando na área cultural e de entretenimento, em museus de arte, revistas, agências e gravadoras de música. Em 2003, ao passar por toda transformação do mercado fonográfico, impactado por novas tecnologias que mudaram a sua estrutura e operação, busquei um novo campo onde pudesse aplicar meus conhecimentos e ampliar minhas competências.

Nesta época a Rede Globo<sup>2</sup> estava com o propósito de inserir profissionais com formação em pesquisa (museologia e história) e criação (design e arquitetura) para um melhor desempenho do Departamento de Criação de Ambientes e Personagens. Descobri uma nova profissão, a Produção de Arte (PA)<sup>3</sup>, composta de colaboradores com formações diversas, a grande maioria tendo aprendido sobre a função e suas práticas no dia a dia, atendendo as necessidades prementes e sem uma unidade nos processos. Desta forma, o tema ganhou meu interesse de estudo e observação.

A Produção de Arte é um elemento dramático fundamental na criação da atmosfera do produto audiovisual, no entanto, se apresenta enquanto um campo relativamente novo na esfera das pesquisas. Em termos teóricos, ainda não recebeu uma atenção acadêmica, e, por isso, existe a necessidade de fazer uma reflexão

---

<sup>2</sup> A TV Globo faz parte do Grupo Globo, um grande conglomerado de mídia brasileiro e o maior da América Latina. Em janeiro de 2020 as empresas TV Globo, Canais Globo (antiga Globosat), Globo.com e DGC Corp (Diretoria de Gestão Corporativa) passaram a ser uma empresa única, chamada Globo. A TV Globo é hoje, portanto, uma marca da empresa Globo, subsidiária do Grupo Globo. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/TV\\_Globo](https://pt.wikipedia.org/wiki/TV_Globo) Acesso em: 4 set. 2022.

<sup>3</sup> Na TV, a Produção de Arte é uma mistura dos cargos de coordenador de arte, produtor de objetos, decorador de set, trabalhando diretamente com os designers gráficos, aderecistas e contrarregistas de cena e de montagem. Disponível em <https://portaldoandreoli.com.br/fe-bedran-os-caminhos-da-producao-de-arte/>. Acesso em: 3 mar. 2022.

sobre essa área de saber – que considero específica –, e gerar material para contribuir com as futuras gerações de pesquisadores, propiciando um debate mais amplo sobre a questão.

O tema desta pesquisa teve como ponto de partida a experiência anterior da autora como participante em quadros multidisciplinares de Produção de Arte, quando então pôde observar o funcionamento dos processos de uma equipe de audiovisual de televisão. A nossa questão norteadora é: os processos de materialização da dimensão ficcional da narrativa, feito pela equipe multidisciplinar da Produção de Arte, se beneficiariam das técnicas e práticas do Design?

Esta pesquisa apresenta as etapas do processo criativo, como se faz a interação entre os departamentos, a definição dos conceitos, argumentação da linha estética definida e demais ferramentas necessárias para conceituar visualmente o universo ficcional proposto pelo autor do programa, ampliando assim o conhecimento da relação entre o Design e a Produção de Arte de TV no Brasil. O Design tem a capacidade de fazer pontes entre indústria e usuários, criar visualizações de processos, estabelecer uma materialização de conceitos e pensamentos, transformando as informações e as ideias em realizações tangíveis.

A importância desse estudo é a busca da melhoria no resultado do trabalho do Produtor de Arte, equipando os profissionais para alcançar benefícios para a equipe e os outros departamentos interligados a este processo. Estando todos mais alinhados em relação às etapas de um projeto, problemas e conflitos tendem a ser resolvidos de forma rápida, aumentando a qualidade das entregas e a melhoria dos resultados.

A teledramaturgia no Brasil tem uma grande relação com a sociedade. A partir dos anos de 1960, tais produções perdem seu caráter meramente melodramático (Calza, 1996) e passam a agrupar na sua composição elementos de representação da realidade. Seus enredos costumam apresentar histórias fictícias, mas que muitas vezes se aproximam do cotidiano, do nosso meio social, possuindo, deste modo, um papel central na construção das narrativas entre ficção e realidade.

Essas narrativas carregam uma função simbólica para que o espectador se sinta representado nas histórias. Como observado por Calza (1996), “à medida que as novelas puderam dialogar com as mudanças de seu tempo, foram se transformando rapidamente, o que lhes conferiu, cada vez mais, sucesso de público e garantia de comercialização” (p. 9). A partir disso, abre-se um cenário de debates

sociais, culturais e regionais sobre comportamentos e inovações. Nessas produções a cultura brasileira ganha destaque e é disseminada não só no território nacional como também em outros países.

No momento em que a televisão – um dos principais veículos de massa do Brasil – apresenta dramatizações com as manifestações dos costumes e simbologias nacionais, torna-se fundamental compreender como essas construções se dão. Os estudos sobre essa relação entre as narrativas televisivas das novelas e séries e a cultura brasileira podem adotar diversos caminhos. Aqui, visamos a percorrê-lo por meio da Direção de Arte, área responsável pela materialidade das imagens em cena (cenários, vestuários, efeitos especiais, palheta de cor, caracterização), que acaba por abarcar grande parte dessas imagens simbólicas presentes nestas produções.

No artigo *Noções do Imaginário: Perspectivas de Bachelard, Durand, Maffesoli e Corbin*, Anaz et al. (2014) afirmam que ao longo do século XX, o imaginário foi tema de interesse de autores como Gaston Bachelard, Sigmund Freud, Gilbert Durand, Michel Maffesoli, Jacques Lacan, Cornelius Castoriadis, Paul Ricoeur e Henri Corbin, dentre outros. O artigo traz um breve resumo com as definições de Durand como o conjunto das atitudes imaginativas, com a visão de Maffesoli trazendo o imaginário como patrimônio de um grupo, e a denominação dada por Corbin como *mundus imaginalis*.

Esses teóricos apresentaram diferentes dimensões e significações ao imaginário, ao estabelecerem como o conjunto das atitudes imaginativas que resultam na produção e reprodução de símbolos, imagens, mitos e arquétipos pelo ser humano (Durand), como o patrimônio de um grupo (Maffesoli) ou mesmo ao darem novas denominações, como *mundus imaginalis* (Corbin), para o diferenciarem da acepção consagrada no senso comum. (Anaz et al., 2014, p. 2).

Nesta pesquisa identificamos que a perspectiva de Maffesoli, que define o imaginário como a relação entre as intimações objetivas e a subjetividade, se apresenta como a interpretação que mais se adequa a análise que faremos do trabalho da Produção de Arte em teledramaturgia. O imaginário como uma força social de ordem espiritual, uma construção mental, ambígua, perceptível, uma atmosfera, o algo a mais que se tenta traduzir na narrativa visual.

Para Maffesoli (2001), a cultura é um conjunto de elementos e de fenômenos passíveis de descrição. O autor afirma que a cultura pode ser identificada por meio das obras culturais, seja teatro, literatura, música ou até mesmo pelos fatos da vida



cotidiana, costumes, maneiras de vestir etc. Num mundo em que a indústria audiovisual, além de sua importância econômica como grande geradora de empregos, tem papel ativo na construção do imaginário cultural das sociedades, é possível reconhecer que as novelas e séries brasileiras são um produto participante na consolidação e divulgação da identidade cultural brasileira. Segundo Maffesoli (2001), “não é a imagem que produz o imaginário, mas o contrário. A existência de um imaginário determina a existência de conjuntos de imagens. A imagem não é o suporte, mas o resultado” (pp. 76-77).

Nesse âmbito, o design tem um papel central na eficácia desta pesquisa, pois é um campo de atuação que detém uma base metodológica para os processos criativos. Conjuntamente ao planejamento prático de execução e construção destes procedimentos em sentido industrial, ou seja, bem como a Direção de Arte do produto audiovisual, o design transita entre arte e indústria, simbologias culturais e venda para um público em massa.

Transformar em realidade o que o autor e o diretor imaginaram é o princípio criativo da Direção de Arte, umas das áreas profissionais que existe dentro do Cinema, Teatro, Televisão, Opera e Ballet, cuja função é traduzir a narrativa em imagem, no sentido do que é posto materialmente em cena: seja frente à câmera ou no palco. Em cada um desses meios a Direção de Arte possui seus processos de criação e organização. Neste estudo, debruçamos sobre como funciona esta área dentro das novelas e séries da Rede Globo. O termo que será utilizado é *Produção de Arte*, uma vez que é este o modo utilizado dentro da empresa.

Nas obras audiovisuais, a Produção de Arte se posiciona como forma de aproximar o universo imaginativo do autor com uma rede de símbolos e significados gráficos e visuais, que provoque reconhecimento, associação e emoção no telespectador. Construir todo esse empreendimento não é algo que desmereça processos e conhecimento técnico, pelo contrário, é necessário um investimento estruturado que associe criatividade, tecnologia, métodos e especialidades. Assim, é possível pensar como o Design atua nessa construção, provendo, com procedimentos e conceitos, ferramentas que permitem que esse projeto se realize.

Ronie Silveira, em seu livro *A Novela Brasileira e a Filosofia* (2016), expõe que a filosofia, dentre outras coisas, sendo uma disposição intelectual para compreender o mundo que nos cerca, poderia dar mais atenção a telenovela como compreensão do contexto cultural em dimensões da sociabilidade. O autor afirma

que esse detalhe em nada desmerece este modelo de programa que faz parte da cultura brasileira, pois é apropriado para revelar coisas importantes sobre o Brasil.

Os objetos cenográficos (material de cena) são um ponto central para entender a maneira pela qual compomos os ambientes ficcionais, funcionando como mediadores das relações socioespaciais. Para tanto, é necessária uma investigação que vai além das margens do método em si. Inicialmente, é possível questionar qual é o objetivo da Produção de Arte e de que forma ela lança mão de estratégias para a construção desse ambiente visual que retrata o roteiro.

De acordo com Moura (2003), o design é ter e desenvolver um plano ou um projeto. É criar desde a concepção, passando pelo planejamento e execução de algo que virá a existir, e para tal, se utiliza de pesquisas e referências culturais e estéticas alinhadas com o conceito da proposta. Ao ser incorporado pelas etapas da Produção de Arte, proporciona uma trajetória que possibilita construir uma trilha imagética para o roteiro das novelas e séries. Mas como isso se realiza? De que forma as ferramentas do design são apropriadas e criam essa reprodução do mundo real, e em alguns casos, a reinvenção desse, ou mesmo a criação de outros fictícios?

Por exemplo, o universo dos personagens e cenários diversos que se assistem nas novelas são fiéis aos que conhecemos? De que artifícios a Produção de Arte se utiliza para a criação dessa representação? Como permite que dois espaços, o real e o imaginário, se aproximem? De que outras ferramentas ou técnicas ele precisa para concretizar seu projeto?

Sendo nosso campo um espaço fértil para essa investigação e discussão, o que impulsiona a realização deste estudo é compreender como o processo de criação e execução da produção de arte, mediado pelo design, constrói a midiatização dos universos e personagens na teledramaturgia brasileira. E, como o ofício do Produtor de Arte para TV pode ser considerado pouco explorado na área acadêmica, temos como justificativa a finalidade de fazer com que a pesquisa viabilize a compreensão deste processo de criação por meio de um olhar não muito explorado até então: o do campo projetivo.

A prática transdisciplinar da Produção de Arte se aproxima muito dos processos e técnicas das áreas projetivas. Entretanto, não houve ainda um estudo mais específico com foco em abordar se as técnicas de design podem de fato ser aplicadas com maior consciência nessa área. Estes profissionais vêm de formações diferentes, multidisciplinares, com suas próprias linguagens, ferramentas e

métodos, existindo uma dificuldade de estabelecer uma linguagem conciliadora do trabalho em equipe por conta destas origens distintas.

Portanto, o **objetivo geral** desta pesquisa é compreender como as metodologias e processos do design podem contribuir nos processos de criação da Produção de Arte nas novelas e séries da Rede Globo. Para atingir esta meta, nos propomos a algumas ações: aos seguintes objetivos: (i) investigar e identificar as etapas do processo criativo do Produtor de Arte na teledramaturgia no Brasil; (ii) levantar procedimentos de design que possam agilizar e enriquecer o processo de criação da Produção de Arte, verificando se a aplicação deles teria efetividade no desenvolvimento de melhores técnicas para a área, e; enfim, (iii) disponibilizar uma reflexão das boas práticas que podem congrega o Design e a Produção de Arte. Estabelecemos estas etapas, tendo em mente que o objeto desta pesquisa versa sobre os benefícios que as técnicas e práticas de Design podem trazer para o processo de criação na Produção de Arte dos produtos de dramaturgia da Rede Globo.

Para alcançar os objetivos previamente elencados, pesquisamos como o Design vem conferindo os seus conceitos na atividade da Produção de Arte, buscando descrever esta complexidade, levando em consideração a interação dos componentes que fazem parte neste processo, adequando-se, assim, à pesquisa de natureza aplicada e a abordagem qualitativa. Para tanto, como metodologia, nos dedicamos à uma pesquisa exploratória em fontes indiretas do Departamento de Arte da Rede Globo, apoiada em pesquisa bibliográfica e na coleta de características e interesses de pessoas que tiveram experiências práticas por meio de entrevistas. Não utilizamos dados estatísticos como central no processo de análise do problema. Esclarecemos que a nossa orientação é para o processo e não só com o “produto final”.

Quanto à natureza aplicada, a proposta foi de realizar uma investigação gerando conhecimentos para futuras aplicações práticas, buscando métodos que podem auxiliar a solução do problema – a falta de um processo unificado e eficaz para atender as necessidades da equipe mesmo na eventual troca de mão de obra. Além do levantamento bibliográfico e documental, esta é uma pesquisa participante, dependente do envolvimento e identificação do pesquisador com o grupo de pessoas investigadas, para melhorar uma realidade presente. Como é uma pesquisa sobre um grupo específico de estudo, tivemos necessidade de aprovação pelo comitê de ética.

Nossa proposta inicial foi pelo método observacional, uma pesquisa de campo que se daria pelo estudo por observação dos profissionais da Produção de Arte em alguma produção que estivesse acontecendo durante o curso do mestrado. Teria sido realizado pela observação sistemática, assistemática, participante (integrado à realidade observada), não-participante, individual (não integrado à realidade observada), e por observação na vida real. Porém, impactados pela crise sanitária global advinda do vírus **SARS-CoV-2**, este método presencial não foi viável, em decorrência da interrupção dos trabalhos presenciais nas produções e gravações das novelas e séries na Rede Globo. A emissora precisou reformular as equipes técnicas e aplicar novos processos de trabalho para se enquadrar e obedecer às limitações impostas nos diversos períodos de quarentena decretados.

As entrevistas usadas nesta dissertação foram elaboradas de maneira livre, semiestruturadas, seguindo uma lista de perguntas-guias para orientar melhor a conversa. Este processo ocorreu de maneira online durante a pandemia e presencial quando alguns entrevistados se sentiram seguros e confortáveis para encontrar. Elencamos pessoas que foram fundamentais para a formação e gestão da função de Produtor de Arte, tais como Rogério Antônio de Oliveira, ex-Gerente da Área de Equipes de Operações de Produções da Rede Globo – Projac, com quem conversamos sobre o projeto de captar profissionais técnicos para o departamento de Arte da Rede Globo, que aconteceu nos anos 2000. Ele, por sua vez, nos indicou Giana Lannes, que foi Supervisora Executiva de Planejamento e Alocação do Departamento de Criação de Ambientes e Personagens dos Estúdios Globo como a melhor pessoa para falar desse assunto. Com Denise Garrido, que foi Diretora Executiva da Área de Criação de Ambientes e Personagens na Rede Globo por 5 anos, falamos sobre sua participação na reestruturação do departamento aplicando a experiência de ter sido Produtora de Arte por 20 anos.

Falamos com Ana Maria de Magalhães, Produtora de Arte por 44 anos e uma das precursoras da profissão, que acabou de lançar o livro *Brincando de casinha: 44 anos trabalhando em Produção de Arte na TV Brasileira* (2022), com sua história na PA; e com Lara Tausz, com formação em museologia e indumentária, que atualmente é Diretora de Arte independente para a área audiovisual e que trabalhou como Produtora de Arte da Rede Globo por 11 anos. Lara que iniciou sua experiência na TV fazendo pesquisas para dramaturgia e

depois ingressou na PA<sup>4</sup>, pois queria ver essas pesquisas ganharem vida, nos esclareceu as técnicas e processos de criação que utiliza para TV e Cinema. Com Andrea Nakai, formada em Publicidade, com 22 anos como Produtora de Arte no cinema e mercado publicitário e na TV Globo desde 2015, colhemos depoimentos sobre as mudanças nos processos de trabalho da Produção de Arte durante a pandemia. Também falamos com Andréa Chuairi, designer por formação e especializada em Gestão de Design, que trabalhou como designer no departamento de computação gráfica por 10 anos e em 2011 migrou para a Produção de Arte, que colaborou com o olhar de quem vivenciou os dois universos.

Esta pesquisa foi feita por meio de levantamento de dados teóricos e empíricos, através de entrevistas e análises de material de arquivo, buscando alcançar um processo unificado que auxilie em melhores resultados. A seguir apresentaremos um pequeno resumo dos capítulos que compõem a dissertação, além desta introdução.

**No capítulo 2 – A cena do design** contextualizamos e apresentamos a noção de *atitude de design*, com suas definições e questionamentos quanto a sua aplicação. Propomos um questionamento sobre a atitude de design para pensar sobre estes valores e aspectos que fundamentam a ação criativa do profissional e como isto pode vir a se tornar uma contribuição para o campo. Para este capítulo usamos os autores Kamil Michlewski, Alice Rawsthorn e Laszlo Mahalo-Nagy.

**No capítulo 3 – A telenovela e a produção de arte** apresentamos a Produção de Arte, desde seu início na dramaturgia da TV com os profissionais precursores da função, bem como este cargo se desenvolveu e como funciona enquanto função, tarefas e técnicas. Também trazemos um levantamento sobre as mudanças que aconteceram no trabalho da PA durante a pandemia da COVID-19. Na parte teórica sobre televisão trabalhamos com os autores Rose Calza e Mauro Alencar.

No capítulo 4 apresentamos as **Considerações finais** com a verificação das informações coletadas e das teorias consultadas analisadas ao longo da pesquisa, além do cruzamento de dados obtidos entre o levantamento bibliográfico com os resultados referentes as entrevistas. Sem uma verdade científica absoluta incontestável, mas apoiados pelas afirmações positivas quanto a questão norteadora

---

<sup>4</sup> A partir deste ponto usaremos PA para abreviar Produção de Arte.

proposta, trazemos a sugestão do uso desta dissertação e deste tema como ponto de partida para ampliação destas discussões e pesquisa sobre novos posicionamentos dos designers no campo de atuação.

Ao final dos capítulos disponibilizamos os **Anexo A – carta do comitê de ética**; **Anexo B – Capa e link do *Manual de processo de trabalho para equipe de Arte do Audiovisual durante a pandemia de COVID-19*** e os **Apêndices A e B – listas das perguntas guias para as entrevistas**.

## 1.1 Introdução ao universo da Produção de Arte em TV

A experiência em televisão que adquiri, especificamente no cargo de Produtora de Arte Assistente, evoluiu entre os anos 2003 à 2016 nas emissoras de TV do Rio de Janeiro, com passagem pela Rede Globo, Rede Record e TV Shoptime. A leitura da sinopse e capítulos, as pesquisas de assuntos pertinentes ao texto, a decupagem das cenas, produção, montagem de cenários e acompanhamento nos *sets* de gravação<sup>5</sup>, passaram a fazer parte das tarefas diárias para tornar realidade os detalhes do texto.

Para demonstrar esse universo considerado peculiar e ainda pouco conhecido do público, optamos por apresentar uma parte desta introdução numa escrita que mistura o estilo de uma sinopse e um roteiro de gravação como conhecemos nas emissoras. Desta maneira exemplificamos como é o material que recebemos e como normalmente se desenrola um dia de gravação e as etapas do trabalho. Esclarecemos que a linguagem acadêmica não será abandonada, e retornará na dissertação. Esta forma estilística é usada para oferecer uma imersão no contexto, além de engajar e convidar o leitor a vivenciar esta experiência.

A sinopse<sup>6</sup> de um programa é um documento distribuído para a equipe em que se apresenta a trama principal, as subtramas, os perfis dos personagens, cenários e locações. Este documento deve ter um texto envolvente, já trazendo o estilo do autor do programa. A partir dele, as equipes conseguem as principais informações

---

<sup>5</sup> O *set* de gravação é o local onde acontecem as gravações de um produto televisivo, série ou filme. Por vezes, ele também é chamado de *set* de filmagens, locação externa ou estúdio. Disponível em: <https://margofilmes.com.br/set-filmagem/>

<sup>6</sup> Disponível em <https://www.joaonunes.com/2020/guionismo/aguinaldo-silva-e-assim-que-eu-escrevo-parte-3-e-oferta-de-um-capitulo/> Acesso em: 03 mar. 2022.

para a etapa de trabalho chamada de *pré-produção*, na qual se conceitua artisticamente os perfis dos personagens, seus objetos e cenários.

A seguir temos uma pequena amostra, em tom lúdico, de como pode ser este material, descrevendo o envolvimento da autora com a vivência na Produção de Arte e como isso a levou à sua pesquisa. Logo após a amostra de sinopse, apresentamos as cenas e o roteiro de gravação de um dia de trabalho na Produção de Arte.

A ação se desenvolve no Rio de Janeiro, com ênfase nos bairros da Barra da Tijuca e Jacarepaguá e um núcleo no LINDA – Laboratório Interdisciplinar em Natureza, Design & Arte da PUC/RJ que fica na Gávea. A trama começa num *flashback*, no início dos anos 2000, com a apresentação da protagonista, que é a “mocinha” da novela. Nossa história fala da mudança na vida profissional da designer Patrícia, que aos 35 anos, após uma grande crise em seu mercado de trabalho, busca novas áreas de atuação. Suas crenças e certezas estão abaladas e ela terá que aprender como aplicar sua experiência anterior para desbravar uma nova profissão, e assim, descobrir novas possibilidades de realização e aprendizagem na sua área de formação. A nova área escolhida – a Produção de Arte – se torna quase um “personagem” da trama.<sup>7</sup>

A narrativa vem para a *atualidade*, mostrando as aventuras vivenciadas pela protagonista e sua curiosidade em explorar novas perspectivas de olhar para o design, sua profissão de origem. Dona de uma mente perspicaz, ela vislumbra a possibilidade de transformar todo esse interesse em uma pesquisa acadêmica. E assim se inscreve no processo de seleção para o mestrado em design da PUC-Rio, e é aprovada com o projeto de pesquisa *O Papel Do Design Na Produção De Arte em TV No Brasil*. Sua dissertação vai tratar sobre a relação do profissional da área de design e da criação, inserido no departamento de Produção de Arte nas novelas e séries brasileiras produzidas pela Rede Globo.

Ela vai tentar sobreviver entre diversas épocas, grandes emoções e muitas histórias, paralelamente a instabilidades econômicas, desafios familiares e uma crise sanitária global. Este novo caminho vai proporcionar aventuras, descobertas

---

<sup>7</sup> Texto livremente inspirado na sinopse da novela *Império*, do autor Agnaldo Silva (na versão disponibilizada online se chamava ainda *Falso Brilhante*). Disponível em: <https://www.joaonunes.com/2020/guionismo/agnaldo-silva-e-assim-que-eu-escrevo-parte-1/>  
Acesso em: 03 mar. 2022.

de novos aliados e a guiará a imersão no contexto acadêmico, para propor uma discussão sobre as formas de manifestação presentes nos processos de criação do design. Ela terá como questão norteadora se este relacionamento interdisciplinar dos processos de design seria benéfico para as equipes de Produção de Arte.

Muito se fala sobre o glamour da TV, mas pouco se conhece da realidade dos bastidores, dos processos e etapas de trabalho para fazer acontecer cenas que podem durar segundos no ar ou que entrarão para a memória popular. No intuito de revelar um pouco dessa engrenagem elaboramos um texto, escrito no estilo das cenas de novela, e um roteiro sobre um dia de trabalho de um Produtor de Arte.

Este relato tem início no momento que a personagem acorda e sai para ir para a empresa, segue nas preparações para uma gravação em locação externa e termina com seu retorno à base para o levantamento de mais informações sobre a semana de trabalho.



**CAPÍTULO 00****NOVELA O PAPEL DO DESIGN****CENA 1 / APARTAMENTO / QUARTO / INTERIOR / DIA.**

CONT. IMEDIATA DO CAP ANTERIOR. PATRÍCIA **ESCUTA O DESPERTADOR TOCAR**, SONOLENTA ELA ACORDA E COMENTA.

PATRÍCIA — Nossa, 4 horas da manhã já?! Preciso correr porque a externa de hoje começa muito cedo.

NESSE MOMENTO ELA RECEBE UMA **MSG NO CELULAR** ENVIADA PELO MOTORISTA DA EQUIPE: “*Confirmando o horário do seu embarque, 5h estarei na sua portaria.*”

PATRÍCIA — (BOCEJO) Dia de usar sapato fechado, a gravação hoje é na Fazenda Lama Preta<sup>8</sup>.

PATRÍCIA SE ARRUMA, PEGA SUA **BOLSA** E SAI.

**CENA 2 / FRENTE DO PRÉDIO / EXTERIOR / DIA.**

PATRÍCIA VAI AO ENCONTRO DO MOTORISTA QUE ESTÁ ESTACIONADO EM FRENTE AO SEU PRÉDIO.

PATRÍCIA — Bom dia!

MOTORISTA — Bom dia Patrícia. Vamos buscar a cenógrafa no próximo quarteirão e depois vamos para a empresa.

PATRÍCIA — Maravilha, vou aproveitar para checar minha decupagem mais uma vez.

PATRÍCIA ENTRA NO CARRO.

Quadro 1: Capítulo 00 – Cenas 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>8</sup> A Fazenda Lama Preta fica no Rio de Janeiro, localizada em Santa Cruz, é utilizada como cenário de novelas e minisséries.

**CAPÍTULO 00****NOVELA O PAPEL DO DESIGN****CENA 3/ALMOXARIFADO /INTERIOR /DIA.**

PATRÍCIA CHEGA NA EMPRESA E VAI DIRETO AO ALMOXARIFADO VERIFICAR O MATERIAL QUE VAI SER USADO NA EXTERNA DO DIA.

PATRÍCIA — Bom dia, hoje vamos precisar daquela cesta de piquenique de gente rica. Pode incluir no material que já está separado *pra* mim por favor?

O ALMOXARIFE VERIFICA A **LISTA** COM OS MATERIAIS PEDIDOS QUE ESTÁ NA SUA **PRANCHETA**. ELE MOSTRA A **CESTA DE PIQUENIQUE** E AS **CAIXAS PLÁSTICAS** JÁ CARREGADAS DE MATERIAL PARA EXTERNA.

ALMOXARIFE — OK, *tá* na mão. Mas a toalha você vai precisar pegar no almoxarifado de cama e mesa e os talheres, copos e comidas já estão separados, é só pegar com as contrarregras da copa.

PATRÍCIA — Obrigada querido, vou passar na copa agora. O motorista da van de externa já vai encostar para carregar o carro.

**CENA 4/PARQUE DA FAZENDA MEU SONHO /EXTERIOR /DIA.**

PATRÍCIA CHEGA NO SET DE FILMAGEM E JÁ VERIFICA SE O LOCAL CONFERE COM O DESCRITO NO LEVANTAMENTO DE LOCAÇÃO PARA A CENA. LOGO DEPOIS SE DIRIGE AOS SEUS FORNECEDORES PARA VER SE TODOS JÁ ESTAVAM NO SET GRAVAÇÃO E SE OS MATERIAIS SOLICITADOS FORAM TRAZIDOS.

PATRÍCIA — Queridos, que bom ver todo mundo por aqui cedinho. Tudo certo com os pedidos?

FORNECEDOR 1 — Claro. Trouxemos **2 avestruzes, 2 patos, 1 ovelha, 5 galinhas e 2 cavalos marrons**. Já estão colocados nos devidos cenários de cada animal. Dessa vez a ovelha já está bem branquinha, você não vai precisar dar banho na ovelha no set, como na última gravação.

FORNECEDOR 2 — Tudo certo com o **carrinho de pipoca**. Tá naquele lugar que o diretor gosta, para ele sempre aparecer no fundo e a pipoca já está feita. A moça da pipoca já resolveu a papelada com o assistente de direção e ela mesma vai ficar como pipoqueira figurante.

FORNECEDOR 3 — O **caminhão da fazenda** já chegou, o contrarregra de veículos já verificou e está como solicitado. O **carro do protagonista** está chegando, o motorista me avisou que está na linha amarela, deve chegar em 15 minutos.

PATRÍCIA — Perfeito! Começamos a gravar em 45 minutos.

Quadro 2: Capítulo 00 – Cenas 3 e 4.

Fonte: Elaborado pela autora.

**CAPÍTULO 00****NOVELA O PAPEL DO DESIGN****CENA 5/BARRACA DE APOIO A PRODUÇÃO/EXTERIOR/DIA.**

CONT. IMEDIATA DO CENA ANTERIOR. PATRÍCIA PROCURA O ASSISTENTE DE DIREÇÃO.

PATRÍCIA — Oi, você precisa de algum material específico para algum figurante? Trouxemos jornal, bolas e brinquedos de criança, a cesta de piquenique, bicicletas, garrafinhas de água. Temos também a marcação de cena, o telegrama que o personagem tira do bolso para ler. Trouxemos mais de um para a possibilidade de o diretor querer que o personagem amasse e jogue fora,

ASSIST. DIREÇÃO — Ótimo, ainda bem que vocês pensaram nessa possibilidade. Peça, por favor, para irem montando o piquenique perto daquela árvore por favor. O homem que vai ficar naquele banco pode estar lendo o jornal.

**CENA 6/ESTACIONAMENTO DA PRODUÇÃO/EXTERIOR/DIA.**

PATRÍCIA VAI AO ENCONTRO DA CONTINUÍSTA.

PATRÍCIA — Pela minha decupagem para hoje temos só a bolsa da protagonista de continuidade. É isso mesmo?

A CONTINUÍSTA VERIFICA EM SEU **TABLET** AS INFORMAÇÕES RELATIVAS AO MATERIAL DA ARTE.

CONTINUÍSTA — Sim, isso mesmo. Falta verificar se é a bolsa do figurino 56, vou olhar a foto de continuidade. Correto, é esta bolsa mesmo. Ah, também tem as placas dos carros.

PATRÍCIA — Ok, o caminhão já está no set e o carro do protagonista está chegando. Te procuro para fazer a checagem assim que o carro chegar.

DURANTE A GRAVAÇÃO DA CENA OS AVESTRUZES FOGEM CORRENDO E ESCAPAM DOS TRATADORES. PATRÍCIA CHAMA SEUS CONTRARREGRAS PARA AJUDAR NA CAPTURA.

PATRÍCIA — Meninos, me ajudem, o avestruz fugiu. Corre para ver se cercamos os animais antes de chegarem no portão.

CONTRARREGRA 1 — Vou levar a corda para ver se consigo laçar os animais.

CONTRARREGRA 2 — Eles estão indo para o lado esquerdo!

APÓS MUITA CORRERIA DA EQUIPE TODA, OS ANIMAIS SÃO RECAPTURADOS E AS GRAVAÇÕES VOLTAM AO NORMAL.

Quadro 3: Capítulo 00 – Cenas 5 e 6.

Fonte: Elaborado pela autora.

**CAPÍTULO 00****NOVELA O PAPEL DO DESIGN****CENA 7 / SALA DA ARTE / INTERIOR / FIM DA TARDE.**

DEPOIS DE UM DIA DE GRAVAÇÃO EM EXTERNA, PATRÍCIA PASSA NA SALA DE PRODUÇÃO DE ARTE PARA BUSCAR OS **NOVOS CAPÍTULOS** QUE CHEGARAM E VERIFICAR COMO SERÁ A PRÓXIMA SEMANA DE TRABALHO.

PATRÍCIA — Oi gente, alguém já leu os novos capítulos? Tem muita novidade para produzir?

BASE 1 — Oi, tem sim, essa semana vai ser bem agitada, vamos ter até sonho com a multiplicação dos peixes e pães de Jesus. Teremos vários sonhos, esse dos pães e peixes e mais outro com ele derrotando Golias. Estas externas serão suas.

PATRÍCIA SENTA PERTO DAS MENINAS PARA CONVERSAR, PEGA UM **CAFÉ, UM CADERNO E UMA CANETA** PARA FAZER ANOTAÇÕES SOBRE OS NOVOS CAPÍTULOS.

PATRÍCIA — Melhor já pedir ao almoxarife para contar quantos peixes cenográficos nós temos para poder encomendar mais na fábrica de cenários. O pão seria legal ser aquele bem rústico, talvez o pão tipo *pitta*, vou fazer uma pesquisa sobre qual o mais adequado para a época e ver com a Produtora titular qual ela prefere.

BASE 2 — Depois destas externas agitadas você vai estar no estúdio na outra semana, escritório da empresa. Tem papelada cenográfica da firma do protagonista para solicitar para o departamento de design e também muitas telas de computador com marcação de cena; o personagem recebendo e-mail, fazendo chamada de vídeo por celular, etc. Já vou listar tudo e disparar os pedidos para os fornecedores das telas e dos aparelhos que vamos usar.

PATRÍCIA — Os computadores e celulares serão do Fornecedor X?

BASE 2 — Sim, e as telas virtuais vou pedir para o Fornecedor Y, ele já está acostumado a enviar para o pessoal aplicar nos aparelhos.

AS GRAVAÇÕES SE SUCEDEM, E PATRÍCIA CONTINUA A VIVER AVENTURAS DIVERSAS NO SEU DIA A DIA DE PRODUTORA DE ARTE. DURANTE A GRAVAÇÃO DE MAIS UM SONHO MALUCO, DEPOIS DE CORRER DIVERSAS VEZES ATÉ A FÁBRICA DE CENÁRIOS PARA CONSERTAR O OSSO CENOGRÁFICO GIGANTE QUE O HERÓI USAVA NUMA LUTA, ELA CONSEGUE ESCAPAR, MILAGROSAMENTE, DO COICE DO CAVALO DE SANSÃO. FOI MUITA SORTE. COISA QUE ELA JÁ NÃO TEVE QUANDO O PATO DA FAZENDA RESOLVEU MIRAR NELA ENQUANTO FAZIA SUAS NECESSIDADES, NO ESTILO JATO DE FEZES. A RIQUEZA DE OPORTUNIDADES E UNIVERSOS É GRANDE. DE PASSAR A NOITE SECANDO UM CARRO NA CHUVA COM ROLO DE PAPEL HIGIÊNICO, A PRODUZIR GUERRAS SANTAS.

Quadro 4: Capítulo 00 – Cena 7.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresentamos uma amostra de roteiro com material de cena (figura 1), um dos documentos utilizados nas emissoras que possibilita organizar os trabalhos das equipes de arte para as gravações. Esta é uma versão adaptada de roteiro e material de cena, que também podem ser emitidos em separado, com informações retiradas do texto apresentado acima. Esperamos desta maneira mostrar o processo de extração de dados (detalhes grifados em **negrito** no texto), que é feito quando é realizada a leitura do capítulo.

07/03/2022 21:41:09		SISTEMA DE ROTEIROS		PAG.: 30/86	
LIBERADO EM: 30/12/2015 16:32:39		ROTEIRO DE GRAVAÇÃO - ESTÚDIO		ROTEIRO: 0763	
		VERSÃO: 1			
PROGRAMA : O PAPEL DO DESIGN		DATA GRAVAÇÃO: 07/03/2022 SEGUNDA-FEIRA			
LOCAL : ESTÚDIO A					
DIREÇÃO : CADU		HORA SAÍDA: 06:00			
DIRETOR DE FRENTE: CADU		HORA INÍCIO: 08:00			
OBSERVAÇÃO :		HORA REFEIÇÃO: 12:00			
TOTAL PÁG. : 16 1/4		EXIBINDO: 06/01: 0111		HORA FIM: 16:00	

---

1) APTO PATRÍCIA - QUARTO

CAP	CENA	D/N	VE	PAG	TAM	HORA CÊNICA
0114	001	D	I		1	04:00H

PERSONAGENS: PATRÍCIA (FIGURINO 57)

MATERIAIS: ★ CÂMERA ABERTA

★ DESPERTADOR

★ CELULAR RECEBENDO MSG: "Confirmando o horário do seu embarque, 5h estarei na sua portaria."

RESUMO: PATRÍCIA ACORDA COM O DESPERTADOR TOCANDO, E RECEBE MSG DO MOTORISTA

---

2) ALMOXARIFADO

CAP	CENA	D/N	VE	PAG	TAM	HORA CÊNICA
0115	003	D	I		1/2	05:00H

PERSONAGENS: PATRÍCIA (FIGURINO 57) - ALMOXARIFADO (FIGURINO 23)

MATERIAIS: ★ PRANCHETA COM LISTA DE MATERIAIS PARA EXTERNA

★ CESTA DE PIQUENIQUE

★ 5 CAIXAS PLÁSTICAS GRANDES COM MATERIAL SEPARADO

RESUMO: PATRÍCIA CHECANDO OS MATERIAIS QUE SERÃO LEVADOS PARA O SET DE GRAVAÇÃO.

---

3) SALA DA ARTE

CAP	CENA	D/N	VE	PAG	TAM	HORA CÊNICA
0115	007	D	I		1 1/2	

PERSONAGENS: PATRÍCIA (FIGURINO 57) - BASE 1 (FIGURINO 42) - BASE 2 (FIGURINO 34)

MATERIAIS: ★ 10 BLOCOS DOS NOVOS CAPÍTULOS IMPRESSOS

★ GARRAFA DE CAFÉ, CANECAS, COLHERES, ADOÇANTE, AÇÚCAR

★ CADERNO E CANETA PARA PATRÍCIA

★ LISTAS E CAPÍTULOS DECUPADOS PARA AS MENINAS DA BASE

RESUMO: PATRÍCIA PASSA NA SALA DA ARTE PARA BUSCAR OS NOVOS CAPÍTULOS E VERIFICAR AS INFORMAÇÕES PARA A SEMANA.

Figura 1: Roteiro com material de cena adaptado.

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de trabalho da Produção de Arte tem várias etapas, e a criação acontece de diversas maneiras e oportunidades. A decupagem de texto é um desses momentos de criação, no qual se pode utilizar as pesquisas, referências e, também, nossa bagagem pessoal (cultura e experiências) para desenhar e dar vida a cena que faremos na gravação. Sempre alerta para as dicas que já vêm no texto quanto a

detalhes, cores, etc., podemos sugerir e requisitar uma gama infinita de materiais de cena que terão a função de compor o quadro (a imagem) e aproximar a visualidade imagética do que identificamos como parte daquele recorte de mundo (situação/ação/universo), fazendo, desta maneira, o telespectador “acreditar” e reconhecer como crível uma cena de dramaturgia.

Esse processo é usado tanto para reconstituições históricas, demonstração de realidades e para construção de situações mais lúdicas e sem compromisso com o dia a dia ou com a vida “real”. De posse das informações principais, oriundas dos textos dos autores, tem início a construção conceitual de como seriam os locais onde aquela história vai acontecer, quem são as pessoas que habitam aquele mundo e como se comportariam, além dos objetos de cada personagem ou cenário. Essa construção se dá tanto na pré-produção – como uma conceituação macro do produto audiovisual –, quanto nos capítulos que são entregues quase diariamente para a construção das sequências de cenas para gravação.

## 2

### A cena do design

Com a intenção de ampliar a escassa bibliografia sobre Produção de Arte e aprofundar a abordagem do objetivo geral do nosso estudo, trabalhamos os conceitos da *atitude de design*<sup>9</sup> aplicado na Produção de Arte da teledramaturgia da Rede Globo. Temos como base os autores Kamil Michlewski (2009; 2015) e Alice Rawsthorn (2020), que nos apresentam o *Design Attitude*; Laszlo Mahalo-Nagy (1947) que pensava o design como atitude e não como mero ofício; Rafael Cardoso Denis (2000), com sua contextualização histórica da área; e ainda, Nigel Cross (2006), Richard Buchanan (1998; 2004; 2015) e Tim Brown (2010), do *design thinking*.

Este capítulo é resultado de uma pesquisa sobre como as perspectivas do design podem contribuir nestes processos de criação e assim reconhecer as relações entre o campo do design e a Produção de Arte das telenovelas e séries brasileiras. Nesta abordagem escolhemos fazer um recorte da conceituação de design para nossa pesquisa e o seu significado enquanto posicionamento, postura, raciocínio e atitude. Acreditamos que o design tem aplicação prática, concreta e ampla, entretanto, pensamos ser importante o levantamento do que muitos podem avaliar como ideologia.

Não temos neste capítulo a pretensão de definir o que é o design. Nosso programa de pesquisa optou por fazer um levantamento epistemológico e sua multiplicidade, examinar e analisar como se construiu o conceito de design na qualidade de pensamento, de forma de olhar, observar e investigar. Sempre a favor da pluralidade de opiniões, escolhemos fazer um contraponto ao conceito de que a responsabilidade do campo seria apenas garantir uma estética refinada, da construção do belo e, principalmente, nunca comparar seu profissional a um ser dotado de poderes místicos que apura tudo o que toca, como na crítica de Iraldo

---

<sup>9</sup> Vide nota 1.



Matias (2014). Enquanto ponto de partida no embasamento da nossa construção teórica trazemos o conceito de Barroso Neto corroborado por Niemeyer:

[...] Design é uma atividade contemporânea que nasceu da necessidade de estabelecer uma relação entre diferentes saberes e diferentes especializações. Design é o equacionamento simultâneo de fatores sociais, antropológicos, ecológicos, ergonômicos, tecnológicos e econômicos, na concepção de elementos e sistemas materiais necessários à vida, ao bem-estar e à cultura do homem. (Barroso Neto, 1981 *apud* Niemeyer, 1998, p. 25).

No levantamento feito por Cipiniuk (2020) sobre o que é o design, entrevistas entre os pares foram realizadas durante as Semanas de Design da PUC-Rio – edições 2015, 2016 e 2017. O resultado apresentou que muitas pesquisas de pós-graduação trazem o design como interdisciplinar<sup>10</sup>, pois pressupõem o estudo dos sistemas sociais e dos conhecimentos específicos envolvidos em situações-problema. O caráter interdisciplinar do design não se dá apenas no confronto entre disciplinas, mas consiste na viabilização de novas informações, ideias e conteúdo.

Numa breve contextualização histórica, vemos que o campo do design vem sendo analisado há relativamente pouco tempo, com os primeiros estudos datados de 1920, como se observa em Rafael Cardoso Denis (2000). Munidos desta informação, propomos o estudo atual pela ótica do autor:

[...] A história do design deve ter como prioridade não a transmissão de dogmas que restrinjam a atuação do designer, mas a abertura de novas possibilidades que ampliem os seus horizontes sugerindo a partir da riqueza de exemplos do passado formas criativas e conscientes de se proceder no presente. [...] a fecundidade do diálogo entre verbal e visual e uma das características que distingue o design como área de conhecimento (p. 15).

Pode-se acompanhar o desenvolvimento do papel do design desde a sua relevância, iniciando-se na Revolução Industrial<sup>11</sup> a partir do século XVIII, quando os então atuantes na área foram valorizados como os responsáveis pelos cobijados

<sup>10</sup> O adjetivo **interdisciplinar** qualifica o que é comum a duas ou mais disciplinas, é o processo de ligação entre as disciplinas. Palavra formada pela união do prefixo "*inter*", que exprime a ideia de "dentro", "entre", "em meio"; com a palavra "*disciplinar*", que tem um sentido pedagógico de instruir nas regras e preceitos de alguma arte. Disponível em : <https://www.significados.com.br/interdisciplinar/> . Acesso em 3 fev. 2022.

<sup>11</sup> A **Revolução Industrial** foi um conjunto de mudanças que aconteceram na Europa nos séculos XVIII e XIX. A principal particularidade dessa revolução foi a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e com o uso das máquinas. Fonte: Só História, 2009-2020. Disponível em: <http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php> . Acesso em 3 fev. 2022.

projetos que orientavam o processo de produção com seus segredos e exclusividade, garantindo assim almeçadas vantagens comerciais. Grandes mudanças ocorreram na sociedade no século XIX, no qual tivemos uma revolução nos transportes e comunicação, a descoberta de novas áreas de serviços e de um novo público consumidor. Houve a diferenciação entre o papel do profissional projetista e do profissional das demais artes: enquanto o primeiro exercia a função social de auxiliar a comunicação e organização do espaço de circulação através de utilitários com sensibilidade formal, o segundo atuava no campo da estética e apreciação.

As novas demandas que emergiram do processo de industrialização, com mudanças organizacionais e novas necessidades, expandiram consideravelmente o raio de atuação da área. Este novo panorama exigiu a criação de meios para comunicar estes novos produtos e processos construtivos, numa democratização da informação, em que, gradualmente, além do apuro técnico e de execução, valorizava-se a originalidade dos projetos:

[...] Foi-se moldando, portanto, ao longo do século 19 uma nova ordem social. [...] O design teve o seu papel nessa reconfiguração da vida social, contribuindo para projetar a cultura material e visual da época. No entanto, se é verdade que as atividades projetuais já eram exercidas plenamente na primeira era industrial, não se pode dizer o mesmo sobre a existência de uma consciência do papel do design como campo profissional. [...] Foi o reconhecimento proporcionado pelo consumidor moderno que projetou o designer para a linha de frente das considerações industriais (*Op. Cit.*, p. 66).

Esta nova ordem social originada durante o século XIX trazia não só grandes mudanças aliadas à industrialização, mas também correntes opostas que condenavam a desqualificação e exploração do trabalhador, com Ruskin<sup>12</sup> como um dos seus críticos. Havia um forte movimento de oposição que observava este novo sistema como uma ameaça ao bem-estar comum:

[...] Não há como duvidar que a industrialização era percebida por muitos como uma ameaça ao bem-estar comum e aos valores mais elevados da sociedade, e foi justamente no entrecruzamento das críticas sociais e morais ao industrialismo que nasceram as primeiras propostas de fazer uso do design como agente de transformação (*Op. Cit.*, p. 68).

---

<sup>12</sup> **John Ruskin** (1890-1900) – escritor, poeta e crítico inglês - foi o principal teórico da preservação na Inglaterra do século XIX, um dos maiores e mais perspicazes críticos das profundas transformações por que passava então o país. Fonte: Biographical Materials. The Victorian Web - National University of Singapore. Disponível em: <http://www.victorianweb.org/authors/ruskin/ruskinov.html> . Acesso em: 6 fev. 2022.

Após nos depararmos com o posicionamento do design enquanto agente de transformação, vislumbramos a possibilidade de ampliar seu questionamento. Couto & Ferreira no artigo *Sob o olhar do design: a construção de um ponto de vista* (2012), propõem um debate quanto a uma “forma de olhar” carregada de especificidades inerentes ao Campo do Design. Segundo as autoras, tomamos conhecimento que até mesmo o Programa Brasileiro de Design – PBD, lançado em 1995 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<sup>13</sup> para inserir e incrementar a gestão do design nos setores produtivos brasileiros, recorreu à expressão *ponto de vista do design* para descrever um de seus subprogramas, o Subprograma Geral I – conscientização, promoção e difusão:

[...] A sociedade precisa estar motivada e consciente da necessidade de utilização do design, uma ferramenta que promove a adequação ao uso, a funcionalidade e a identificação visual, agregando valor a produtos e serviços. Para promover e difundir o design são desencadeados vários eventos: campanhas de conscientização; congressos, seminários e outros eventos; concursos e premiações nacionais; disseminação de conhecimentos sobre o tema em cursos de formação de outras áreas profissionais, divulgação de dados comparativos de produtos, **sob o ponto de vista do design** (Ministério Do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2008 *apud* Couto & Ferreira, 2012, p. 2. Grifo das autoras).

Para o desenvolvimento do artigo citado as autoras fizeram um levantamento inicial a partir da leitura dos títulos e resumos das dissertações de mestrado em design no catálogo *10 anos do Programa de Pós-Graduação em Design, Percursos e Perspectivas*, publicado em 2005 pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio. O catálogo apresentava os trabalhos realizados no Programa de Pós-Graduação em Design na instituição no período de 1994 a 2005. Foram selecionadas para análise as pesquisas que destacavam as expressões “olhar de design”, “sob a ótica do design” e “visão do design”.

---

<sup>13</sup> **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)** – criado pela lei nº 3 782 de 22 de julho de 1960 durante o governo do presidente Juscelino Kubitschek. Foi extinto no governo do presidente Fernando Collor de Mello e recriado no governo do presidente Itamar Franco. Em 30/10/2018 foi anunciado pelo presidente eleito Jair Bolsonaro o **Ministério da Economia**, a ser criado com a fusão dos ministérios da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio\\_da\\_Ind%C3%BAstria,\\_Com%C3%A9rcio\\_Exterior\\_e\\_Servi%C3%A7os](https://pt.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A9rio_da_Ind%C3%BAstria,_Com%C3%A9rcio_Exterior_e_Servi%C3%A7os) . Acesso em: 12 mar. 2022.

A questão que interessava as autoras era saber como a construção do olhar do design tinha sido apresentada. Na perspectiva deste estudo, esta ótica diversificada do tema se dá quando as pesquisadoras apresentam o design – baseado a partir de um sortido corpo teórico – como agente de conexão entre culturas e agente edificador da articulação entre diferentes saberes para elaboração do seu ponto de vista.

Partindo disso, nos debruçamos sobre quais seriam os elementos relevantes que devem ser questionados e pesquisados, e quais os elementos fazem parte do nosso campo de investigação. Este debate alimenta nossa curiosidade e norteia nossos futuros levantamentos sobre quais são as características desta ótica, como se dá sua construção e o que o design produz, e que tipo de intervenção ele promove. E, talvez o mais importante, no lugar de obter uma resposta definitiva, estimular/promover e ampliar esta discussão.

Cross (2006), conjecturando sobre a natureza da atividade e a “inteligência natural” do design, parte do princípio de que a capacidade de projetar é generalizada entre todas as pessoas, mas algumas parecem ser melhores designers do que outras. Ele nos apresenta em *Designerly Ways of Knowing* (2006) seu levantamento para entender como os designers pensam, sob uma perspectiva cognitiva<sup>14</sup>.

[...] a natureza da experiência em design, tentando estabelecer seus pontos fortes e fracos particulares, e dando crédito onde poderia ser devido à cognição do design como um aspecto essencial da inteligência humana. [...] uma reorientação dos objetivos instrumentais da educação de design convencional, profissionalmente orientada, em direção a valores intrínsecos de design como um tema de estudo válido para todos. Esses valores intrínsecos, eu sugeri, devem derivar dos padrões profundos e subjacentes de como os designers pensam e agem, ou das "formas de conhecer". [...] Um aspecto fundamental da cognição humana no contexto do design é o pensamento criativo (pp. 4-7)<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> **Cognição** é uma função psicológica atuante na aquisição do conhecimento e se dá através de alguns processos, como a percepção, a atenção, associação, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. A palavra *Cognitione* tem origem nos escritos de Platão e Aristóteles. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Cognição> Acesso em: 11 mar. 2022.

<sup>15</sup> Tradução livre. Texto original: “[...] the nature of design expertise, trying to establish its particular strengths and weaknesses, and giving credit where it might be due for design cognition as an essential aspect of human intelligence. [...] a reorientation from the instrumental aims of conventional, professionally orientated design education, towards intrinsic values of design as a valid subject of study for everyone. These intrinsic values, I suggested, must derive from the deep, underlying patterns of how designers think and act, or the ‘designerly ways of knowing’. [...] A key aspect of human cognition in the context of design is creative thinking”.

Nos interessa saber em quais áreas esse pensamento de design pode ser utilizado, sendo ao mesmo tempo pensamento e a ação necessários para uma solução, e, paralelamente, descobrir os resultados positivos e/ou negativos, ao analisar essa cultura produzida pelos designers aplicada em organizações e não somente em produtos. Buchanan (2004) avalia que gerenciar uma organização através dos conceitos do design ainda pode parecer confuso para muitas pessoas, e, que se houvesse melhor entendimento sobre os benefícios desta integração, já estariam se utilizando disso como uma estratégia administrativa. Até hoje, o design é visto popularmente como uma atividade artística e associada à símbolos gráficos, produtos industriais, espaços interiores e edifícios. Entretanto, o autor defende que a área é, na verdade, uma atividade intelectual e humanista que busca criar soluções práticas e efetivas na melhora da vida humana em todos os seus aspectos. Inclusive, os organizacionais.

Nivaldo Silva, em sua pesquisa *Abordagens participativas para o design* (2012) sobre as possíveis formas de integração entre designers e os não-designers, partindo de Buchanan (1992) afirma que o design, no princípio, abordava problemas que emergiram no projeto de produtos e serviços. Depois, passou a se relacionar mais profundamente com as questões operacionais das organizações, como transformador de situações.

Como Latour (2014) evidencia, o sentido da palavra “design” cresceu em extensão – ele é aplicável a estruturas cada vez maiores de produção, aumentando o espectro de situações que podem ser elaboradas sob sua alcunha, antes limitada a bens. Para enriquecer esta discussão trazemos o questionamento sobre quais dimensões, situações ou panoramas poderiam ser beneficiadas se fossem pensadas através do design.

No quadro a seguir (quadro 5) vemos uma representação da teoria *As Quatro Ordens do Design*, representando quatro contextos diferentes em que o design pode ser aplicado. Richard Buchanan (1998) aponta como o design evoluiu ao longo do tempo quanto ao seu escopo: ele passa do contexto de criação de coisas tangíveis para o acesso às mudanças intangíveis, em que cada ordem é um lugar (no sentido de tópicos para descobertas) para repensar e reconceber a natureza da atividade. As ordens são:

	COMUNICAÇÃO Símbolos				CONSTRUÇÃO Coisas				INTERAÇÃO Ação				INTEGRAÇÃO Pensamento			
	BIDIMENSIONAL				TRIDIMENSIONAL				PROCESSO				PROPÓSITO			
	1ª Ordem				2ª Ordem				3ª Ordem				4ª Ordem			
	SÍMBOLOS Palavras e Imagens				OBJETOS FÍSICOS				PROCESSOS Atividades e Serviços				SISTEMAS Organizações e ambientes			
	Palavras e símbolos				Coisas				Gerenciamento/ ações				Ambientes			
	Design Gráfico				Design Industrial				Serviços e Experiência do design				Pensamento de design			
TIPO DE DESIGN	Comunicação				Construção				Planejamento Estratégico				Sistemas de design / Integração de sistemas			
DISCIPLINA DE DESIGN	Externo				Interno para Externo				Interno/Externo				Interno para Externo			
PAPEL DO DESIGN	Vender mais Produtos				Aumentar a participação de mercado				Construir e manter a marca				MUDAR A ORGANIZAÇÃO			
RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL																

Quadro 5: As quatro ordens do design.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Buchanan (2014, p. 14).

Estas quatro ordens são descritas e divididas por Buchanan como: (i) Ordem Bidimensional; (ii) Ordem Tridimensional; (iii) Ordem dos Processos, e; (iv) Ordem dos Propósitos. Em sua versão desta tabela, Proserpio (2016) nomeia as camadas de maneira diferente: a primeira camada é denominada de Camada Gráfica (design de símbolos); a segunda de Camada Industrial (design industrial); a terceira de Camada de Interação (design de interações), e; a quarta de Camada de Sistemas (design de sistemas). A autora atenta para a complexidade da Quarta Camada:

[...] A última camada do design é a mais complexa, pois está relacionada a projetar ambientes e sistemas dinâmicos. Trata-se de projetar a transformação de sistemas e suas estruturas. Envolve também a concepção de suas funções e fluxos, bem como o uso de suas dimensões e restrições. A última camada enfoca os sistemas humanos, a integração de informações, objetos, interações e ambientes sociais, de trabalho e de aprendizagem. Nessa camada, o foco é o design de modelos de negócios, de experiências de aprendizagem, cultura, design organizacional e de cidades (Proserpio, 2016, p. 13).

Sob esta ótica, nos questionamos quanto os usuários e as organizações poderiam vir a se beneficiar com o desenvolvimento de conceitos e especificações feito pelo design. Tim Brown (2010) entende que, atualmente, temos grande necessidade de novos tipos de processos, serviços, interações e meios de comunicação e colaboração, logo, segundo o autor, são exatamente esses os campos abordados pelo designer no seu cotidiano. Por essa lógica, a inovação se torna uma estratégia de sobrevivência, e o designer, um personagem fundamental para esse processo. Com essa visão em mente, percebeu-se que as organizações em si também poderiam ser tratadas como um projeto de design, se aproveitando de suas metodologias e preceitos.

Sugestiona-se utilizar o design para elaborar propostas de mudanças na cultura de trabalho e na gestão de pessoas e de processos em ambientes multidisciplinares. Assim, nos utilizamos da abordagem humanística do design, não como um mero conjunto de métodos e técnicas, mas como uma visão, uma “filosofia” organizacional. Perceberemos então, no subcapítulo a seguir, como este posicionamento pode beneficiar a dinâmica relacional nas equipes de Produção de Arte de produtos audiovisuais.

## **2.1 O design do designer na TV**

Sempre presente nas equipes de criação do audiovisual, o design tem uma aplicação prática nos processos de trabalho para filmes, novelas, shows, etc. A produção gráfica é o termo usado no audiovisual para as necessidades de material de cena, na criação de peças cenográficas como documentos, cartazes e rótulos. Conforme pudemos atestar nos depoimentos do livro *Brincando de casinha* de Ana Maria de Magalhães, (2002, p. 235), no caso da TV Globo, eles produzem material para a PA e cenografia, como identidades visuais e diversas peças impressas ou

digitais que farão parte da montagem das cenas e cenários; a caracterização para quem elaboram pranchas conceituais na fase de pré-produção e ilustrações que podem ser utilizadas nas tatuagens cenográficas, e; o figurino que costuma utilizar esse apoio da produção gráfica para elaboração do pré-projeto e na criação de artes para estampas e uniformes. Ainda conforme depoimento do livro, atualmente o atendimento do departamento de computação gráfica é feito em formato de *pool*, com 12 designers no quadro fixo, atendendo a todos os programas sem distinção. Caso necessário, pode acontecer a contratação de pessoal extra para atender eventuais aumentos de demanda.

Ao longo do tempo os profissionais da área já atenderam a PA de diversas maneiras. Já trabalharam individualmente numa sala do prédio do estúdio onde estariam sendo feitas as gravações daquele produto, fisicamente próximos da equipe de PA; também se mantendo na computação gráfica e atendendo em duplas ou trios, os diversos programas e suas várias demandas de *produção gráfica*. Esta proximidade de equipes proporcionou aos designers oriundos do departamento de computação gráfica, um melhor conhecimento da PA, e a percepção de como seu trabalho poderia ser desdobrado e ampliado na construção das cenas. Consequentemente, muitos designers migraram de função e foram incorporados como membros fixos da equipe de Produção de Arte na TV – com o cargo de Produtor de Arte Assistente –, realizando os afazeres pertinentes a esta função<sup>16</sup>, como também contribuindo com tarefas eventuais de produção gráfica na sua própria equipe quando necessário.

Andréa Chuairi, atualmente como PA assistente depois de fazer parte do departamento de computação gráfica (DCG) por 10 anos, ilustra um pouco como esse processo de migração aconteceu no seu caso. Ela revela que sempre trabalhou muito próxima as equipes de PA, e que sua postura não era *apenas* de uma designer, compreendendo que para a excelência do trabalho era necessário ler os capítulos, entender as cenas, pesquisar os temas, quando possível fazer uma visita aos cenários e assistir algumas gravações, perguntar como e em que núcleo seria usado aquele “produto gráfico”, a importância disso na cena, etc. Até hoje ela coloca a ‘mão na

---

<sup>16</sup> **Produtor de Arte** faz a pesquisa, decupagem de capítulos, produção de objetos, objetos pessoais dos personagens e/ou de marcação de cena, montagem dos cenários e acompanhamento dos sets de filmagem além de coordenar o trabalho da equipe de contrarregras de cena.



massa' e produz material gráfico para o programa em que está trabalhando quando necessário.

Andréa afirma entender que usar as ferramentas de design, ter um entendimento artístico com as áreas parceiras da cenografia, figurino e fotografia, ter conhecimento sobre soluções tecnológicas como impressão em 3D, noções de ergonomia para produção de materiais específicos e até mesmo conhecimento de fornecedores ou referências artísticas diferenciadas possibilita que os pedidos para a área responsável sejam muito mais específicos, aumentando (e muito) a produtividade. Na sua experiência, ela pode perceber que os profissionais mais bem sucedidos nesta função são os que transitam bem em todas as áreas da PA: pesquisa, pré-produção, conceituação e montagem de cenários, set de gravação e base, que tem boa comunicação com as outras áreas (direção, produção, etc.), e que conseguem externar posicionamentos seguros e soluções criativas.

Merece destaque que uma característica do cargo é a capacidade de responder a demandas rapidamente. A dinâmica acelerada da área audiovisual não se enquadra no que conhecemos como um projeto convencional, por isso requer ainda mais que os profissionais possuam posturas ágeis, com respostas *instantâneas* para uso imediato, sem oportunidade de testes nem prototipagem, etapas conhecidas e incorporadas ao processo de projetar no design.

O trabalho produzido na Rede Globo detém ainda uma característica única. Diferente do cinema, a TV possui diversos programas sendo desenvolvidos simultaneamente, e, para cada um, equipes temporárias com uma média de 200 profissionais, entre arte, técnica, coordenação, produção e direção. Os profissionais da área de audiovisual e TV, principalmente, precisam estar aptos a resolver de pronto as demandas de gravação e dos diretores. Neste panorama, o designer pode se enquadrar como uma boa opção de mão de obra. Sua configuração profissional possui um conjunto estético prévio aliado à bagagem cultural (baseada em valores ou crenças), “formas de conhecer” e uma inerente capacidade de projetar, que o qualificam para lidar com uma gama extensa de situações. Por exemplo, durante a fase de leituras de texto, quando toda a equipe reunida se familiariza com o enredo, ele já elabora uma abordagem visual, estabelecendo os alicerces para criação de toda a identidade da obra, que vão figurar nos cenários, no material de marcação de cena e no universo dos personagens que a compõem.

Principal manifestação do trabalho da Produção de Arte, os objetos de cena não são dispostos no plano de filmagem apenas para composição do cenário: eles também contam histórias, colaborando com o roteiro, por isso sua grande relevância. Os autores e diretores se utilizam deste recurso para ampliar e enriquecer a narrativa da obra, que antes era centrada nos personagens e suas ações e falas. Antes, era muito comum o famoso enquadramento de cena conhecido como “plano americano”, que ganhou este nome devido a ter se difundido nos antigos filmes de faroeste. Esta marcação de quadro detém-se nos atores em cena, do joelho para cima focando nas mãos e cabeça, privilegiando o personagem e deixando o cenário apenas como identificação de locação. Com a evolução de técnicas e estilos de filmagem, os objetos de cena ganharam nova atenção, vindo até mesmo para o primeiro quadro, ganhando protagonismo na apresentação do universo do personagem.

Além da etapa de pré-produção, na qual a equipe de arte tem os primeiros contatos com o texto do autor e se inicia a pesquisa, criação e desenho da obra, o cotidiano do departamento se desenvolve em grande parte no acompanhamento dos *sets* de gravação. Nestes ambientes, a necessidade de soluções em coletivo é premente e dinâmica. Cada cena, gravação, diretor ou equipe técnica tem um contexto próprio. Os diretores costumam ter um estilo pessoal de soluções estéticas para suas cenas, e normalmente já chegam para gravar com o “quadro” composto na cabeça, já supridos de materiais que foram produzidos e previamente acordados. Entretanto, invariavelmente, surgem acontecimentos ou até mesmo oportunidades de acrescentar novos elementos ou situações para enriquecer a cena, e assim, a necessidade de solucionar prontamente estas novas demandas se apresenta, em geral, num curto espaço de tempo.

No design a solução de problemas deriva de um contexto e não se define uma resposta “certa” ou “errada”; existe a resposta mais adequada e este é um tipo de solução que pode ser de grande relevância na TV. Segundo Braga (2017), atinge-se esta resposta mais adequada explorando novas formas de pensar e fazer por meio da utilização do conhecimento disponível em determinado momento e contexto. Cross (2006) nos apresenta a noção do comportamento criativo e produtivo do design a seguir:

[...] Tem sido notado em alguns estudos que o comportamento criativo e produtivo do design parece estar associado à comutação frequente de tipos de atividade cognitiva. Não há uma explicação clara para esta observação, mas pode estar relacionada com a necessidade de fazer explorações rápidas de problemas e soluções em conjunto (p. 95).

Então, considerando estas particularidades, questionamos se existe potencial neste campo do saber para estabelecer uma parceria de sucesso com as equipes de arte. Seria o designer capaz de transpor suas tarefas projetuais e atuar como articulador entre diferentes saberes destas equipes tão culturalmente diversas? Mas afinal, que profissão é esta? Todos podem ser vistos como designers? Pode-se aprender a agir e pensar como os designers? O que faz de alguém um designer? Qual status esta profissão traz ao profissional que a exerce? Grande parte das ocupações está à procura de um status profissional, desta maneira poder ser valorizada e ter um reconhecimento econômico e social. Nas palavras de Michlewski (2015):

[...] Praticamente todo mundo quer estabelecer uma profissão baseada em torno de sua habilidade especial. Isso não é surpreendente, uma vez que o reconhecimento profissional significa aumento do status social e um monopólio para o conhecimento especializado. [...] O design não é exceção na busca por essa posição elevada em nossa sociedade (p. 14).

Na concepção de Juliana Proserpio, diretora executiva e fundadora da Echos<sup>17</sup> – Laboratório de Inovação, o conceito apresentado no livro *O Poder do Design* (2020), nos apresenta a noção de que somos todos muito bons designers desde o princípio dos tempos. Em suas palavras:

[...] Os seres humanos são fisicamente mais fracos e não tão rápidos em comparação com outras espécies. Também não possuímos adaptações corporais únicas que nos permitam voar ou nadar. No entanto, temos como maior vantagem a capacidade de criar ferramentas. São essas ferramentas que nos fizeram e nos fazem evoluir constantemente. [...] Ao criar ferramentas não estamos apenas evoluindo nossas habilidades, como estamos desenvolvendo também outras novas, capazes de gerar resultados intencionais ou não intencionais. Isso é o que nos faz designers (p. 5).

---

<sup>17</sup> **Echos** é um laboratório de inovação que nasceu no Brasil em 2011 e que tem como objetivo transformar pessoas, organizações e a sociedade, com propósito de fomentar inovadores e inovações ao redor do mundo. Para eles o design é uma abordagem para transformar realidades em futuros desejáveis e é por isso que se autoproclamam designers do invisível, tudo o que não pode ser tocado, mas pode ser sentido e isso é o que normalmente mais importa.

Algumas pessoas parecem ser mais desenvolvidas na capacidade/aptidão para o design do que outras, por genética ou treinamento. Para Nigel Cross (2006) as pessoas são designers – e algumas pessoas são muito boas designers, e a capacidade de projetar faz parte da inteligência humana, sendo essa habilidade natural e difundida entre a espécie. Concordando com este posicionamento de Cross de que todos somos designers, Proserpio (2020) proclama que ao nos conscientizarmos sobre nós mesmos como tal, poderíamos mudar a maneira como pensamos e abordamos os nossos problemas, já que estamos sempre desenhando nossa realidade – cultura, família, país, organização, democracia, civilização –, enfim, nosso próprio ser. A seu ver, pode-se gerar uma percepção de poder para redesenhar todo e qualquer sistema em nossa volta.

Entre conceitos amplamente conhecidos e outros cunhados numa perspectiva pessoal, Proserpio (2020) nos apresenta de maneira lúdica as características específicas que acredita serem essenciais para a composição de um designer, como se observa na figura 2:

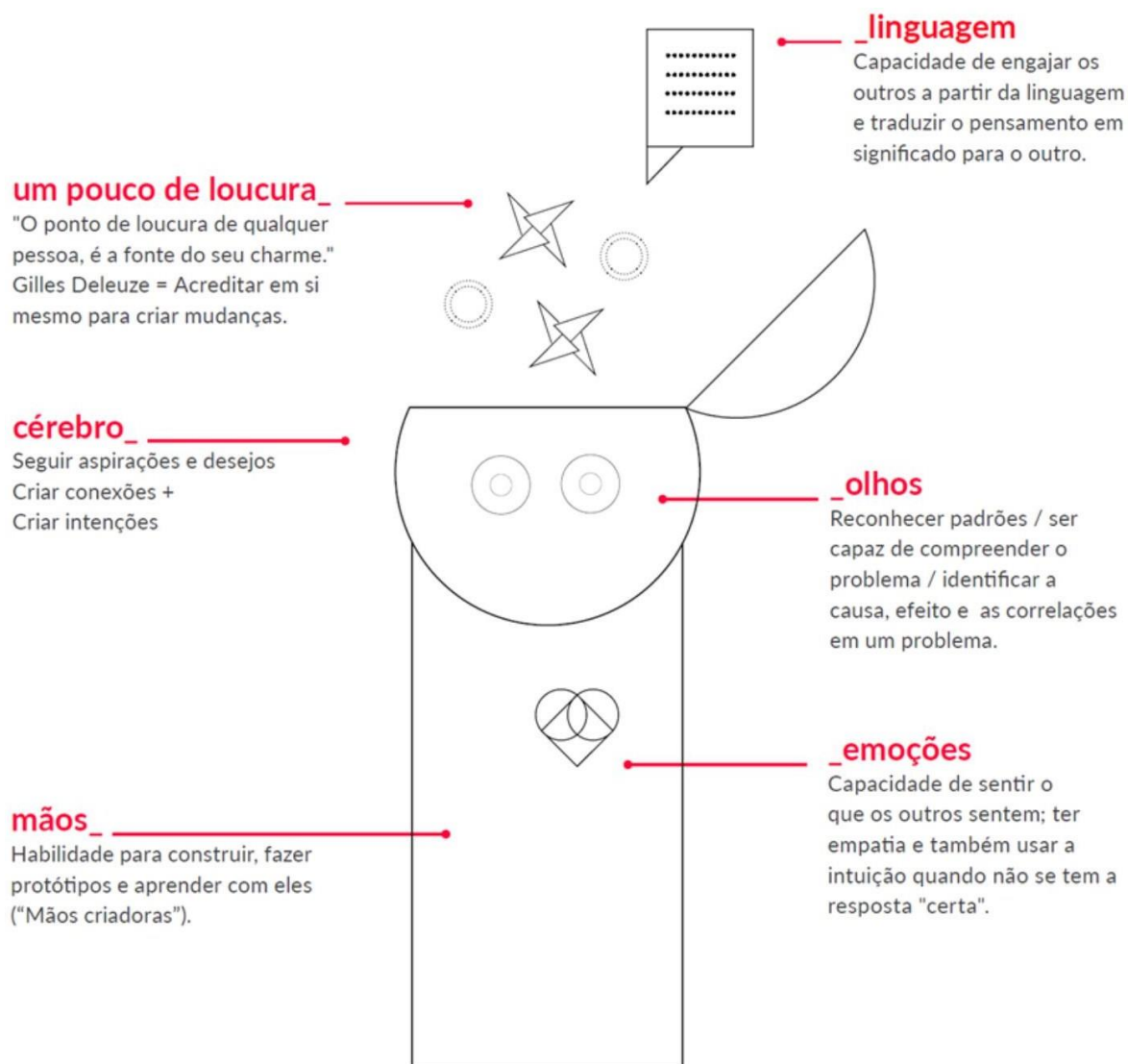


Figura 2: As características que nos tornam designers.

Fonte: Proserpio (2020, p. 6).

A autora parece não estar sozinha sobre os requisitos necessários para que alguém seja um designer. Michlewski, em seu artigo *Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers* (2009), nos traz a percepção do designer sênior da Wolff Olins<sup>18</sup> quanto ao tipo de pessoas que são consideradas excepcionais na sua organização: “pessoas que são corajosas, um pouco loucas, não loucas como insanas, mas dispostas a dizer, por que não? Vamos fazer isso! Vamos arriscar. Isso é inestimável. Eu diria que isso é a coisa mais importante” (Michlewski, p. 381). O consultor traz ainda que numa equipe na qual todos são lógicos, normalmente se

<sup>18</sup> **Wolff Olins** é uma consultoria de marcas, com sede em Londres, Nova Iorque e São Francisco. Fundada em 1965, ela agora emprega 150 designers, estrategistas, tecnólogos, gerentes de programas e educadores, e faz parte do Grupo Omnicom desde 2001.

chega às mesmas respostas, mas com ajuda do raciocínio por vezes ilógico dos designers, seria possível pensar sobre as coisas de uma maneira completamente diferente e ter resultados completamente distintos. Por vezes, esse comportamento peculiar do designer não é bem-visto e pode até mesmo ser qualificado como anárquico, a não ser que ele consiga transpor esta independência de raciocínio e rebeldia e colocá-la a serviço da cultura organizacional.

Na busca pelos caminhos que o design vem percorrendo, seguimos levantando suas inúmeras possibilidades de aplicação enquanto modo de pensar e agir, e assim, ter a possibilidade de discutir sua aplicabilidade. Nos últimos anos, a Rede Globo tem uma postura atenta às inovações mundiais, tendências tecnológicas e de sustentabilidade. Em seu posicionamento, a organização tem se mostrado favorável à aplicação de atitudes e conhecimentos prévios que estimulem a melhoria da capacidade de gestão e interação das equipes multidisciplinares. Por este motivo, talvez, seja um ambiente interessante onde fosse possível visualizar a aplicação deste estudo.

Nesse estudo, o modelo sobre *Design Attitude* de Michlewski (2015) é usado para ampliar uma discussão que ultrapassa a perspectiva inicial de quem, ou como, seria o designer. O conceito de atitude de design, extremamente atual, é na verdade difundido desde a década de 1940 por László Moholy-Nagy<sup>19</sup>, que defendia uma perspectiva incomumente eclética e iluminada de design enquanto uma visão de mundo ou um *modus vivendi*. Este pensamento está resumido em *Vision in Motion*, um livro publicado um ano após sua morte, com a frase “projetar não é uma profissão, mas uma atitude”<sup>20</sup> (Moholy-Nagy, 1947, p. 42).

## 2.2 Uma introdução à atitude do design

Neste subcapítulo apresentamos a *atitude de design*, conceito introduzido ainda na época da Bauhaus, com a chegada de Moholy-Nagy na escola, em março de 1923. Ele se tornou um dos professores mais influentes durante os cinco anos

<sup>19</sup> **László Moholy-Nagy** foi um designer, fotógrafo, pintor e professor de design pioneiro, conhecido especialmente por ter lecionado na escola *Bauhaus*. Influenciado pelo Construtivismo Russo e defensor da integração entre tecnologia e indústria no design e nas artes. Em 1937 tornou-se diretor da *New Bauhaus* em Chicago. No ano de 1939 fundou a *School of Design* que, em 1944, tornou-se o *Institute of Design*.

<sup>20</sup> Tradução nossa. Texto original: “*designing is not a profession but an attitude*”.

em que esteve lá, e continuou a difundir esta visão do design na *School of Design*, que hoje faz parte do *Illinois Institute of Technology* em Chicago e posteriormente em seu livro *Vision in Motion*, lançado postumamente em 1947, um ano após sua morte. Ele defendia que a profissão do design e os designers deveriam deixar de ser uma mera função de especialistas e ser transformada em uma atitude válida de desenvoltura e inventividade em relação a vida e a comunidade.<sup>21</sup>

Esta visão de design continua sendo estudada e é parte da obra do autor Kamil Michlewski, que a define como uma maneira de ser e não apenas uma inovação. Muito próximo do conceito desenvolvido por Moholo-Nagy, Michlewski o define como um conjunto de crenças, atitudes e modelos mentais, uma maneira particular aos designers de interagir com o mundo e seus desafios.

Enquanto esta pesquisa estava sendo delineada, pesquisamos diversas teorias e estudos sobre design. O intuito era entender se havia alguma metodologia, como o *design thinking*, por exemplo, que pudesse transmitir os melhores processos de design para ser aplicado na Produção de Arte. A conclusão que chegamos foi a de que, antes de escolher/eleger qualquer metodologia/processo, o nosso foco seria no profissional que os desenvolve, de maneira natural, inerente a sua maneira de ser.

Este recorte foi sendo definido a partir das entrevistas que fizemos com gestores da área, para assim compreender os critérios que estavam sendo usados para selecionar mão de obra. Na conversa com Giana K. Lannes, que começou sua carreira de 25 anos na Rede Globo como cenógrafa e posteriormente assumiu como Executiva de Planejamento e Alocação de Criativos, pudemos perceber que os critérios nem sempre são tão objetivos. Além de habilidades técnicas e projetuais que são sempre bem-vindas e muito necessárias, inclusive para a diminuição de custos, pois reduz a terceirização de algumas tarefas, o que se procura é um profissional *multiversado*, que seja capaz de contribuir com suas múltiplas experiências e tenha sempre muita vontade de aprender e participar. Que tenha o tal *brilho no olho*.

---

<sup>21</sup> Tradução livre. Texto original: “[...] *The idea of design and the profession of the designers has to be transformed from the notion of a specialist function into a generally valid attitude of resourcefulness and inventiveness which allows projects to be seen not in isolation but in relationship with the need of the individual and the community.*”

No artigo de Yazin Akkawi<sup>22</sup> na revista *online Inc.com*, *How Designers Are Becoming The Next Generation of CEOs* (2017), o autor discute sobre o impacto mensurável nos resultados dos negócios de empresas com liderança em design após ter acesso a uma pesquisa da *New Enterprise Associates* com 408 corporações. Esta investigação revelou que 85% das startups têm CEOs (*chief executive officer*) ou executivos centrados no design, e que esta iniciativa impacta positivamente os resultados dos negócios, elevando as vendas, além de maior retenção de clientes e ciclos de produtos mais rápidos.

O artigo citado traz ainda que a liderança do design chegou à posição de CEO não por acaso. Os diretores executivos adotaram as mentalidades dos designers na cultura da empresa (ou as mentalidades dos designers permitiram que alguns ascendessem a esse cargo). Essas empresas com visão de futuro priorizam a experiência do usuário, sempre levando em consideração que por trás de cada número está uma pessoa, pois o design diz respeito às pessoas. Empresas de grande sucesso como *Pinterest*, *Airbnb*, *Kickstarter*, *Tumblr*, *Twitter*, foram todas fundadas ou cofundadas por indivíduos que anteriormente eram designers de formação.

Partindo destas afirmações, nossa pesquisa se dedicou a levantar os estudos sobre a natureza desta atitude. Ao iniciar a verificação sobre a atitude de design fizemos um breve estudo sobre o conceito e a palavra “atitude”. Não iremos nos aprofundar nos estudos sobre os conceitos psicológico/filosófico/sociológico de “atitude”, pois são muito extensos e nos distanciaria do foco deste estudo.

No Dicionário Michaelis encontra-se oito definições da palavra “atitude”, um termo que vem do latim *actitūdo*, no latim tardio *aptitudīne* – (aptidão), pelo francês *attitude* (atitude). Para a nossa abordagem duas definições vêm ao encontro:

[...] Modo de comportar-se em determinadas situações ou conjunturas (em relação a pessoas, objetos etc.); comportamento, conduta, posicionamento. [...] FILOS / PSICOL / SOCIOL - Circunstância de pensamento e de vontade que indica a orientação seletiva de alguém diante de um problema ou de uma situação que diga respeito a pessoas, objetos, instituições etc., podendo envolver uma dimensão cognitiva, afetiva ou comportamental (Atitude, 2020)<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> **Yazin Akkawi** é o fundador da MSTQ, uma consultoria de design de experiência em Chicago. Ele trabalha com empresas com visão de futuro para ajudá-las a projetar produtos que as pessoas adoram.

<sup>23</sup> In: Michaelis Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos. 2020 Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=atitude> Acesso em: 10 nov de 2020.



Atitude<sup>24</sup> faz parte das 57 definições do livro *Tipos Psicológicos* (1943) de Carl Jung<sup>25</sup>, em que é definida como uma “disposição da psique<sup>26</sup> para agir ou reagir de uma determinada maneira” (Jung, 1921, p. 493), e, conforme o autor, costumam vir em pares: uma atitude consciente e outra inconsciente. Dentro dessa definição ampla, são várias as dualidades, mas as principais pela definição de Jung são:

- As atitudes conscientes e as inconscientes;
- Extroversão e introversão (Chamados por Jung de “atitudes-tipos”);
- Atitudes racionais e irracionais;
  - A atitude racional subdivide-se nas funções psicológicas pensamento e sentimento, cada uma com sua atitude;
  - A atitude irracional subdivide-se entre as funções psicológicas sensibilidade e intuição, cada uma com sua atitude;
- Atitudes individuais e sociais.

Evangelista, no livro *Psicologia Fenomenológica Existencial: A Prática Psicológica à Luz de Heidegger* (2016), descreve o termo *epistemologia* numa perspectiva que a aproxima da *atitude*. O autor o apresenta composto por *episteme* + *logos*, que remete ao conhecimento teórico decorrente de raciocínios, e o vê consolidado na história da filosofia contraposto a *Emperia*, descrito como conhecimento através da experiência, por intermédio das faculdades sensitivas. Esta contraposição descreve o surgimento da oposição entre teoria e prática, raciocínio e experiência, tão comum na psicologia. Nas palavras de Evangelista (2016):

---

<sup>24</sup> **Atitude e Jung.** Main, R. *The rupture of time: Synchronicity and Jung's critique of modern western culture*. Routledge. 2004. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Atitude>

<sup>25</sup> **Carl Gustav Jung** 1875 -1961) foi um psiquiatra e psicoterapeuta suíço que fundou a psicologia analítica. Ele propôs e desenvolveu os conceitos de personalidade extrovertida e introvertida, arquétipo e inconsciente coletivo, o complexo, e a sincronicidade. Fonte: Wikipedia. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Gustav\\_Jung](https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl_Gustav_Jung). Acesso em: 20 nov. 2021.

<sup>26</sup> **Psique** é a palavra com origem no grego *psykhé* e que é usada para descrever a alma ou espírito. Também é uma palavra relacionada com a psicologia, e começou a ser usada com a conotação de mente ou ego por psicólogos contemporâneos para evitar ligações com a religião e espiritualidade. De acordo com Carl Jung, a psique humana consiste nos processos psíquicos que podem ser conscientes ou inconscientes. Sigmund Freud, o pai da psicanálise, defendeu a noção que a psique humana está dividida em três partes: id (parte inconsciente), ego (parte consciente) e superego. Disponível em: <https://www.significados.com.br/psique/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

[...] o verbo *epistamai* significava, em grego, aptidão, capacidade, de modo que não se distinguia conhecimento teórico e conhecimento prático. [...] O termo atitude indica uma postura; sua origem está no latim do século XVII – *aptitudinem* – indicando a postura corpórea num quadro ou escultura, sendo generalizado no século seguinte para indicar um estado mental. Também está ligado ao latim *aptitudo*, que significa tendência (*Online etymology dictionary*, 2015). Em alemão o termo empregado é *Haltung*, traduzível por “postura”. *Denkhaltung* pode ser traduzido por. “modo de pensar”, “estado de espírito”, ou “atitude” (pp.161-162).

Considerando que a atitude é a forma de agir/proceder ou ainda a maneira de significar um propósito, também pode ser definida como um estado de disposição nervosa e mental, e está mais para uma motivação social do que para uma motivação biológica. É uma predisposição adquirida para responder de forma consistente a um objeto social. Seguimos nos questionando se estas atitudes viram um hábito, ou se o funcionamento é ao contrário, os hábitos seriam os responsáveis, consciente ou inconscientemente, por gerar um comportamento que motiva ações repetidas, que se traduziriam em atitudes.

Laufhütte & Cipiniuk no artigo *Um Bonde Chamado Consumo, um Objeto Chamado Desejo* (2018), discorrem sobre o Campo do Design inserido no Campo do Cinema e sua intervenção na produção de objetos cenográficos para filmes de Hollywood, universo que se aproxima do nosso panorama audiovisual na TV. Eles relatam como Bourdieu pegou a noção de *habitus* e desenvolveu-a como uma organização de disposições em nossas formas de pensar, sentir e agir. Os autores trazem a explicação de Bourdieu (1983) sobre o termo “disposição” que deduzem ser particularmente adequado para exprimir com efeito a noção de *habitus*, e é entendido como “sistemas de disposição”, pois expressa em primeiro lugar a consequência de uma ação organizadora, expondo, assim, um sentido aproximado à estrutura semelhante a palavras, por exemplo.

De outra perspectiva, o termo indica “um modo de ser, um estado habitual (do corpo em particular) e, em particular, uma predisposição, uma tendência, uma propensão ou uma inclinação” (Bourdieu, 1983 *apud* Laufhütte & Cipiniuk, 2018, p. 439). Na sua colocação, Bourdieu (1983) menciona que o *habitus* produz práticas tanto individuais quanto coletivas, criando códigos particulares a esta classe específica e concebendo uma lógica para os comportamentos sociais.

Para ajudar neste raciocínio trazemos a noção desenvolvida por Bordieu no artigo *Campo Intelectual e Projeto Criativo* (1968), em que o *habitus* é colocado

como “o produto do trabalho de inculcação e de apropriação necessário para que esses produtos da história coletiva [...] consigam reproduzir-se, sob a forma de disposições duráveis” (p. 78). Segundo o autor, *habitus* diz respeito à construção de objetividades e de subjetividades, um sistema de disposições adquiridas, esquemas interiorizados individualmente durante a socialização, geralmente de maneira inconsciente. Estas disposições respeitam a herança cultural coletiva e comum e nos capacitam a enfrentar situações imprevistas em constante transformação.

Sintetizamos acima estes conceitos sobre atitude para começar a explorar como que se constitui a atitude de design, sugerida aos gestores como solução para incrementar os resultados de suas empresas. Afinal, do que é feita esta atitude de design? Pode ela virar um hábito na cultura empresarial?

Os métodos e processos de design são amplamente estudados e divulgados hoje em dia por acadêmicos da área na intenção de afirmar suas ideias na comunidade, assim como por consultorias de design focadas em seus interesses comerciais. A perspectiva em que esta pesquisa está ancorada discorre sobre a cultura dos designers e nas atitudes e valores que estão por trás de seu trabalho criativo, sem ter a pretensão de enaltecê-los.

Em nossas pesquisas sobre o que é esta “tal atitude” que está sendo cobrada aos gestores para melhorar os resultados em suas organizações, nos deparamos com o estudo de Kamil Michlewski<sup>27</sup> (2015) sobre a atitude de design e a cultura profissional do design. Michlewski usando de sua experiência na área de negócios e gestão se propôs a fazer um levantamento empírico, recorrendo a um estudo de campo de design na prática, para explorar o que designers e gestores realmente dizem e fazem em seu trabalho que pode levar à mudança e desenvolvimento nas organizações. Ele tenta descobrir, entender e descrever o que é diferente e distinto sobre este grupo, e se pergunta o que estes profissionais compartilham, mesmo tendo diferentes abordagens e personalidades, o que os torna valiosos nas organizações.

O autor se baseou em entrevistas com designers profissionais e gestores de diferentes tipos de organizações. Ao final, aponta cinco valores compartilhados que, juntos, caracterizam o que ele chama de *atitude de design*: (i) abraçar a incerteza e

---

<sup>27</sup> **Dr. Kamil Michlewski** é PhD pela Escola de Design na Universidade de Northumbria, programa apoiado pela Saïd Business School de Oxford. Publicou sobre o papel do design e dos designers em ambientes organizacionais, conhecimento tácito e estética na aprendizagem organizacional.

a ambiguidade; (ii) engajar profunda empatia; (iii) abraçar o poder dos cinco sentidos; (iv) dimensão lúdica de trazer ideias e estratégias à vida concreta, e; (v) engajar e conciliar diversas perspectivas. Para ele, a atitude de design:

[...] é uma maneira de ser [...] não é uma panaceia de inovação [...] não é uma solução rápida e fora da prateleira para aumentar a competitividade ou proficiência criativa de uma organização. [...] é um conjunto profundamente arraigado de crenças, atitudes e modelos mentais; uma pegada cultural deixada pela cultura profissional dos designers; uma maneira de fazer as coisas e de dar sentido ao mundo em volta de nós (Michlewski, 2015, p. 25)<sup>28</sup>.

Alice Rawsthorn, em seu livro *Design as na Attitude* (2020), argumenta que o foco é entender o designer como uma figura polivalente, que interage com a configuração de problemas de contextos multidisciplinares. E o olhar da atitude de design desloca o enfoque do resultado para o processo: enxerga o designer como um indivíduo com habilidades críticas que projeta como consequência de um pensamento crítico, emancipando-se da subordinação a um cliente, a conteúdos e solicitações que não são seus. Deslocando o foco no resultado final ou mesmo na mera resolução de problemas, e passando a otimizar recursos focando na sucessão de fluxos, comportamentos e interações. Esse contexto de um profissional multifacetado permite ao designer enfrentar a sucessão de desafios que mudam constantemente os cenários.

Atualmente, o design vai muito além de um dispositivo rígido, ultrapassa limites e territórios, transcendendo as atribuições e definições preestabelecidas anteriormente. Segundo Buchanan (2015), a atitude de design foca na cultura profissional, nas atitudes e nos valores presentes no trabalho criativo e que são a fundação da imaginação e da criação no design. Acreditamos nos benefícios de observar como o design e a atitude de design influenciam o mundo ao nosso redor e, em particular, os processos nas organizações. Podemos afirmar que, no nosso estudo, a proposta do questionamento sobre a atitude de design intenciona pensar sobre estes valores e aspectos que fundamentam a ação criativa do designer e como isto pode vir a se tornar uma contribuição para o campo.

---

<sup>28</sup> Tradução nossa. Texto original: “[...] a way of being. [...] It’s not an innovation panacea [...] isn’t a quick-fix, off-the-shelf solution to increase competitiveness or creative proficiency of an organization [...] design attitude is a deeply held set of beliefs, attitudes and mental models; a cultural footprint left by the professional culture of designers; a way of doing things, and a way of making sense of the world around us”.

No próximo capítulo, ao lermos as descrições das funções da PA numa equipe de telenovela, identificaremos características que foram valorizadas na atitude de design abordadas aqui. Veremos como a maneira de olhar, o raciocínio multidisciplinar, a capacidade de desenvolver conexões e percepções podem ser algumas das características que permitem que se extrapole a mera reconstrução histórica ou fotográfica para criar atmosferas e universos. O engajamento da equipe feito pela empatia e identificação dos perfis de cada um e a otimização de recursos, com foco na sucessão de fluxos, comportamentos e interações, podem funcionar como características facilitadoras para o tipo de processo almejado pela Rede Globo durante a reestruturação do departamento de criação.

A perspectiva da atitude de design se propõe a oferecer uma experiência ampliada. Além de atender as inúmeras exigências das produções, autores e diretores com pesquisas, orçamentos e viabilizando as solicitações estéticas e jurídicas, os profissionais da PA podem ser beneficiados com os atributos e valores da atitude de design para elaborar uma dramatização visual de mundo.

### 3

## A telenovela e a produção de arte

Para começar este capítulo, apresentamos uma breve explicação sobre a Produção de Arte, que, especificamente na TV, é uma mistura dos cargos de coordenador de arte, produtor de objetos e decorador de set já conhecidos no audiovisual. É o profissional que efetua pesquisas diversas e pertinentes a obra em desenvolvimento para dar suporte ao trabalho da arte, cenografia, figurino e caracterização. Participa na seleção de locações e objetos de cena, providenciando os materiais específicos de personagens e para as cenas em si; acompanha ensaios e gravações; propõe a ambientação de cenários, a caracterização dos personagens e figurantes e também a linguagem (prosódia) dos personagens; supervisiona o cumprimento dos orçamentos elaborados em conjunto com a equipe de cenografia, direção e produção, e trabalha diretamente com os designers gráficos, aderecistas e contrarregras de cena.

Na emissora, o quadro de programas se divide entre três categorias distintas: o jornalismo – telejornais, educativos e esportivos; o entretenimento – linha de shows com seus programas de auditórios, variedades, *reality shows*, humorísticos e programas infantis, e; os produtos de teledramaturgia com suas minisséries e telenovelas. O foco desta dissertação é sobre o trabalho feito pela Produção de Arte nos produtos de teledramaturgia, com suas séries e novelas. Conforme Patricia Kogut em sua coluna do jornal O Globo<sup>29</sup>, as novelas brasileiras completaram 70 anos em 2021 e estão sobrevivendo a previsões de que iriam desaparecer, se mantendo relevantes a ponto de fazer os modernos serviços de *streaming* quererem fazer... novela.

Após a implantação da televisão no Brasil, em 1950, o veículo foi exaltado como uma das mais importantes invenções do século XX, atualizando o acesso ao

---

<sup>29</sup> Coluna Patricia Kogut no Jornal O Globo do dia 21 de dezembro de 2021. Disponível em: [https://kogut.oglobo.globo.com/noticias-da-tv/noticia/2021/12/novelas-chegam-aos-70-anos-em-plena-forma.html?utm\\_source=globo.com&utm\\_medium=oglobo](https://kogut.oglobo.globo.com/noticias-da-tv/noticia/2021/12/novelas-chegam-aos-70-anos-em-plena-forma.html?utm_source=globo.com&utm_medium=oglobo)

entretenimento pela sociedade, conectando-os as novas regras, valores e formas de conduta, segundo Ribeiro (2014):

[...] o gênero telenovela foi conquistando seu espaço enquanto objeto privilegiado de promoção de identidade nacional, ganhando visibilidade em torno da cultura nacional, tornando-se indispensável para a compreensão da cultura contemporânea. Ademais, alçada à principal produto de uma indústria televisiva, a telenovela passou a ser um dos mais importantes e amplos espaços de problematização e representações comportamentais do país (n.p.).

Fazendo um retrospecto do gênero em questão, percebe-se que o formato teve uma grande evolução até se tornar o produto de mídia mais consumido no país. No seu início no Brasil, o formato das produções era constituído de capítulos curtos, exibidos duas ou três vezes por semana, e tinham como característica o apelo melodramático tendo as mulheres como público-alvo, explorando o emocional e o sentimental. A primeira telenovela diária foi ao ar em 1963, e, partir dela, o gênero já ganha novos contornos, apelando ao emocional do telespectador. A partir desta época, as produções se atualizam e adquirem elementos de representação da realidade, incorporando eventos do cotidiano e fazendo o público se ver representado.

Os anos de 1970 nos presenteou com um grande marco no mercado audiovisual: a telenovela a cores na Rede Globo. Os enredos abordavam temáticas do universo brasileiro, suas condições sociais e históricas, eram as “novelas-verdade”, com narrativas mostrando elementos dramáticos familiares e perspectiva crítica acerca da realidade brasileira, sem esquecer as produções com temáticas irreverentes, permeadas de comicidade, aventura, erotismo e tramas policiais, movimento que se estendeu à década de 1980.

Para Ribeiro (2014), o século XXI chegou com temas multiculturais, temáticas sociais e psicológicas trazendo a periferia, a traição e o drama familiar para as telas da TV, garantindo ficção ao público. Pode-se falar, então, nas palavras do autor, que embora os estudos culturais acerca do gênero telenovela tenham levado cerca de três décadas para começar a refletir sua influência no campo cultural brasileiro, ele ganhou visibilidade, sobretudo, a partir de ideais oriundos da linha de Estudos Culturais. Utilizando postulações de Maria Motter (2003):

A telenovela pode ser considerada no contexto brasileiro, o nutriente de maior potência do imaginário nacional e, mais do que isso, ela participa ativamente na

construção da realidade, num processo permanente em que ficção e realidade se nutrem uma da outra, ambas se modificam, dando origem a novas realidades, que alimentarão outras ficções, que produzirão novas realidades (p. 174).

Segundo Kellner (2001, p. 123 *apud* Ribeiro, 2014) é lícito afirmar que os estudos acerca do gênero telenovela são fundamentais para a compreensão da cultura contemporânea, bem como para a construção da identidade nacional. Nas palavras de Ribeiro, nas últimas quatro décadas o gênero ganhou reconhecimento do público como produto artístico e cultural. Baseando-se nestas conjecturas, identifica-se a importância de se estudar as mídias – neste caso as telenovelas, como análise do país. Segundo Silverstone (2002 *apud* Ribeiro, 2014), o trabalho com mídias deve ser pautado como dimensão social, cultural, política e econômica do mundo moderno. Nas palavras do autor:

Estudá-la como dimensão social e cultural, mas também política econômica, do mundo moderno. Estudar sua onipresença e sua complexidade. Estudá-la como algo que contribui para nossa variável capacidade de compreender o mundo, de produzir seus significados (Silverstone, 2002, p. 13 *apud* Ribeiro, 2014, n.p.).

Ao longo da pesquisa bibliográfica preliminar foi possível verificar que mesmo este veículo sendo de grande interesse de público e teórico, geralmente os temas focados em pesquisas acadêmicas são as narrativas e suas derivações. Ainda temos no Brasil uma escassa bibliografia sobre Design de Produção, Direção de Arte ou mesmo Cenografia em TV, pois a maior parte dos livros aborda a cenografia somente no teatro ou cinema. Destacam-se quatro dissertações de mestrado que abordaram a Direção de Arte: *A Direção de Arte e a imagem cinematográfica* (2005) de Débora Butruce; *Um lugar para ser visto: a Direção de Arte e a construção da paisagem no cinema* (2006) de Elizabeth Jacob; *O desenho do espaço cênico: da experiência vivencial à forma* (2014) de Vera Hamburger, e *Realidade e ficção na direção de arte: Um estudo sobre as obras de Luiz Fernando Carvalho* (2018) de Luiza Gama Drable Santos. Foi de extrema importância a iniciativa desses autores e pesquisadores para o estabelecimento da abrangência do campo de atuação da Direção de Arte, no audiovisual brasileiro.

[...] A direção de arte no cinema é a área responsável pelo aspecto visual da obra. O diretor de arte é encarregado por planejar, junto a outros membros da equipe de criação, uma atmosfera na qual o espectador será lançado pela história. Há um



conjunto de elementos que compõe o projeto de arte de uma obra audiovisual, determinados por seu contexto histórico, social, político, estético e imagético. Essa contextualização parte, na maioria das vezes, de um roteiro, onde veremos inscrições de tempo histórico, espaço, personagens, ambientação, etc. Porém, existem outras formas de dar início a atmosfera visual de uma narrativa, que pode ser pensada a partir de uma imagem, uma fotografia, uma ilustração, uma pintura ou até um poema (Santos, 2018, p. 73).

Nas palavras de Santos (2018), o trabalho do diretor de arte consiste na organização do espaço da *mise-em-scène* onde se dá a ação, no qual composição de cor, texturas e ambientação interagem e produzem um estilo singular. Essa composição está sempre a serviço de uma narrativa na qual todos os elementos devem cumprir um papel relacionado a seu sentido narrativo, visual e representativo. Conforme define a diretora de arte Vera Hamburger (2014):

[...] Quando falamos em direção de arte, estamos referindo-nos à concepção do ambiente plástico de um filme, compreendendo que este é composto tanto pelas características formais do espaço e objetos quanto pela caracterização das figuras em cena. A partir do roteiro, o diretor de arte baliza as escolhas sobre a arquitetura e os demais elementos cênicos, delineando e orientando os trabalhos de cenografia, figurino, maquiagem e efeitos especiais. Colabora, assim, em conjunto com o diretor e o diretor de fotografia, na criação de atmosferas particulares a cada novo filme e na sua impressão de significados visuais que extrapolam a narrativa (p. 18).

Assim como no Cinema, na TV o processo é dividido em três fases: pré-produção, produção e pós-produção. Segundo Santos (2018), a fase de pesquisa se dá na primeira parte, quando a equipe de arte coleta informações sobre o projeto, e, conforme a leitura do roteiro, sugere orientações de cunho histórico, social, econômico e político. Nas palavras do autor:

Seguindo instruções e diretrizes do diretor e do produtor geral e tendo isto como base para iniciar sua pesquisa, o diretor de arte vai levantar informações e referências em centros de busca como arquivos fotográficos, livros, revistas, internet e até em sua própria coleção de dados. Com isso, a equipe de arte cria um planejamento e um projeto de arte, onde serão pensados paleta de cor, cenários, objetos, figurinos, visagismo etc., onde todos esses elementos devem indicar o sentido proposto para o projeto visual da obra. Na fase de produção, se dá a concretização do projeto de arte, em que a ambientação da história toma lugar. Já na pós-produção, o diretor de arte participa na montagem da afinação de alguns elementos relacionados à cor e aos efeitos visuais (*Ibid.*, 2018, p. 74).

Por se relacionar diretamente com a visualidade e a construção espacial da cena, o trabalho do diretor de arte é associado a construção do espaço cênico, delineando-se pela relação do espaço com os personagens e outros elementos que

influenciam a construção narrativa. Segundo Santos (2018), a composição geral da direção de arte, os objetos e adereços funcionam como uma peça-chave para estabelecer as relações entre espaço e personagens; por isso, mais do que representar um espaço de forma realista, o diretor de arte deve estar preocupado em ser fiel ao desenvolvimento do roteiro e às propostas do diretor. Como nos diz Barnwell (2005):

As habilidades híbridas do *designer de produção*, que são produto de uma rica herança, atravessam os limites tradicionais do meio cinematográfico. O trabalho do designer vai além do trabalho do documentarista. Ao invés disso, ele deve fornecer uma representação dramática do mundo, que, embora esteja preocupado com autenticidade, esforça-se continuamente por transmitir uma atmosfera ou espírito, em vez de uma reconstrução fotográfica (p. 129).

Para Gentile, Díaz e Ferrari (2007 *apud* Santos, 2018), a criação e o desenvolvimento da direção de arte estão relacionados a um impulso humano de corporificar o espaço, que não se dá somente com o teatro ou a produção audiovisual. Os autores afirmam que a criação nasce da necessidade humana de utilizar recursos expressivos para materializar nossas ações e fantasias.

Nas emissoras de televisão, estas funções, que serão posteriormente detalhadas, são exercidas por profissionais que têm o cargo de Produtor de Arte, divididos entre Produtor de Arte Titular, que assina pelo programa e os Produtores de Arte Assistentes. Entretanto, estas mesmas tarefas ou similares têm nomenclatura diversa na área audiovisual. O cinema tem um fluxograma de produção diferente e esta função fica dividida por dois profissionais: o Produtor de Objetos e o Assistente de Arte.

Conforme coloca Alencar (2002) quando racionaliza os recursos e processo de produção na televisão, o Produtor de Arte:

[...] efetua as pesquisas sobre cenários, figurinos, decoração, adereços, costumes, comportamentos, linguagem, entre outros, com relação à época, às circunstâncias, à condição socioeconômica e ao perfil dos personagens, interagindo com o responsável pela pesquisa de texto produzida para o autor. Elabora os devidos orçamentos, em conjunto com o cenógrafo, diretor de produção e diretor de núcleo, zelando pelo seu cumprimento. Seleciona as locações e os objetos de cena. Sugere, com base nas pesquisas, a ambientação de cenários e a caracterização dos personagens e figurantes. Acompanha, quando possível, ensaios e gravações, orientando a direção quanto aos aspectos objetivos do comportamento e da linguagem (prosódia) dos personagens. Providencia e torna disponíveis os

materiais específicos dos personagens e demais itens de cena para as gravações. Coordena as atividades da equipe de contrarregra de cena (p. 84).

Os diversos departamentos que integram uma produção audiovisual precisam de interação para que haja troca de informações necessárias, e assim, fazer com que o produto alcance os melhores resultados. A PA, muitas vezes, é a fornecedora dessas informações, como no caso do figurino, caracterização e cenografia, pois é quem faz as pesquisas essenciais para esses departamentos evoluírem com seus trabalhos. Com o figurino, a PA trabalha com muita integração e fornece a pesquisa sobre uniformes e adereços oficiais ou não, patentes a ser usadas em cena, equipes médicas e de socorro, manuais de etiqueta, protocolos em cerimônias, costumes de época, rituais e eventos religiosos.

No livro *Brincando de casinha* (Magalhães, 2022, p. 29), Lessa de Lacerda, figurinista na TV Globo por mais de 30 anos, comenta que quanto maior a afinação e cumplicidade entre estes departamentos, mais respostas e melhores resultados se consegue em questões específicas que lhe são encomendadas. Para Carlos Araújo, diretor, a PA e a direção são departamentos que estão à frente do próprio *set* de gravação. Para ele, a PA digere e entende o texto, e prepara tudo pensando nos sets, na realização do projeto e no olhar do diretor (Magalhães, 2022, p. 101).

A relevância do trabalho feito pela PA para os diversos departamentos e equipes é reconhecido até mesmo entre os autores e atores. Nivea Maria, atriz, em seu depoimento para o livro acima citado (*Ibid.*, p. 35), afirma que logo percebeu que para melhor incorporar seus personagens, principalmente os de época, precisaria saber sobre a educação, comportamento social e à mesa, posturas corretas e momento político na obra. Descobriu que a PA seria quem poderia fornecer estas e outras informações que iriam auxiliar na composição tanto de personagem quanto de cenas. Gloria Pires, atriz, reitera em seu depoimento (*Ibid.*, p.45) que, graças à PA, estes detalhes fornecidos sobre a rotina e hábitos preenchem e definem os personagens, dando uma dimensão maior às vidas representadas na dramaturgia. Nas palavras de Silvio de Abreu, autor de novelas:

Uma boa novela é baseada em uma boa história, boa direção, bons atores, mas nada disso se completa com classe e bom gosto, se uma produção de arte competente não existir. Para que o público acredite que determinado personagem pertence a determinada classe, ou que a novela se passa em determinada época, é imprescindível que o ambiente em que a história se desenvolve, o figurino, a

maquiagem e tudo o mais que compõe, a imagem, seja crível, sem exageros ou falhas de percepção (Magalhães, 2022, p. 57).

### **3.1 Produção de Arte, técnicas e processos**

A Produção de Arte, anteriormente, fazia parte de uma área coordenada por Rogério Antônio, que abrangia Produção e Criação, com quase mil pessoas juntas. No início dos anos 2000, este grande departamento foi repensado, sendo desmembrado: a Criação foi separada da Produção, para, assim, proporcionar uma melhor gestão. Em 2012 veio efetivamente a implementação dessa reestruturação, levando em consideração o pensamento de que a área de criação está diretamente ligada ao que está na tela da TV, ao “padrão Globo de qualidade” e da concepção mercadológica da empresa, a Central Globo de Produções. Denise Garrido, após 20 anos como Produtora de Arte, assumiu este movimento de reformulação como Diretora Executiva da Área de Criação de Ambientes e Personagens. Ela nos explicou como essa estrutura se transformou e foi estabelecida para ir ao encontro do conceito de negócio, em seu posicionamento no mercado.

O reposicionamento desta área possibilitou o foco apenas na criação (Arte, Cenografia, Figurino e Caracterização), e assim um melhor conhecimento dos profissionais que dela faziam parte. A encomenda da reestruturação era diretamente ligada ao melhor entendimento do quadro de 400 funcionários que engloba estas quatro áreas, e para isso, foram observadas algumas questões, tais como: (i) como olhar para estes profissionais; (ii) quem é essa pessoa, qual seu perfil; (iii) o que ela performa; (iv) se ela seria reaproveitada em outros projetos e equipes; (v) o que seria preciso fazer e como pensar seu desenvolvimento; (vi) observar como eram seus processos; (vii) descobrir o que faltava nas suas formações, tanto profissionais quanto comportamentais, e; (viii) realinhar processos e olhar o perfil de desenvolvimento de carreira que aquele profissional estivesse almejando.

Tais questões foram observadas tendo em mente que o alvo é o aperfeiçoamento do produto, bem como melhorias de profissionais e processos para alcançarem todos o objetivo do padrão de qualidade, trazendo o entendimento para as equipes, de que fazem parte de uma mesma engrenagem, de que seus trabalhos se influenciam, na outra equipe e na área do outro, com o mesmo objetivo, fazendo

o orçamento ter retorno e o atendimento aos 34 programas da grade ser mais eficiente.

Nos últimos anos em que Denise Garrido acompanhou este processo, a empresa seguiu uma metodologia de reestruturação apresentada por uma consultoria contratada para este propósito, que por sua vez orientou mudanças na graduação dos cargos (cadeiras). A proposta indicava levar em consideração determinadas qualidades que o profissional precisava ter ou funções que ele precisava desempenhar, para a nova distribuição da grade salarial. Assim, essa tabela de remuneração, que antes distribuía graus salariais como por exemplo PA-1, PA-2, PA-3 e era composta por tempo de contrato inclusive, passou a contabilizar outras questões para elaborar essa distinção.

Assim, foram considerados detalhes como histórico pessoal e profissional, formação, graduação, especializações, domínio de softwares de criação, habilidades específicas extras, habilidades comportamentais diversas, liderança, negociação, além das avaliações anuais. Essas definições foram estipuladas em grupos de discussão com representantes de cada área, e foi realizado um ‘mergulho’ dentro de cada área para entender o que seria necessário para compor o profissional assistente 1, 2 ou 3, qual era o papel de um time, o que diferenciava tanto um profissional a ponto de viabilizar sua transformação de assistente a titular – que é o profissional que assina pela área num dado programa.

Estes parâmetros são criados dentro de uma organização, para, inclusive, valorar essa empresa no mercado. Numa explicação simples, se uma empresa é composta por executivos que não têm nenhuma formação técnica ou graduação, ou mesmo que possuam apenas uma graduação básica, essa empresa vai custar X valor de mercado; já no panorama em que essa empresa tem 80% do seu quadro executivo com mestrado/doutorado e outras especializações, ela vai valer  $X + Y$  de valor de mercado. Isso se aplica em cascata em todas as áreas da corporação, para uma avaliação final de valor de mercado. Uma das orientações incorporadas pela empresa foi o fato de que todos os profissionais, a partir dessa reestruturação, deveriam possuir graduação completa, e isso automaticamente fez com que o piso salarial dessas categorias todas se elevassem.

Para atender o novo conceito mercadológico do departamento, a graduação dessas pessoas passou a ser um item de avaliação muito importante, e, junto com os grupos de discussão das áreas, foram estabelecidas as áreas de graduação que

seriam interessantes nos profissionais das equipes que tivessem ligação de alguma forma com os produtos audiovisuais: desenho industrial, arquitetura, indumentária e moda. Alguns funcionários que tinham matrículas de graduação trancadas ou que estavam a pouco de terminar os estudos foram estimulados a voltar sua atenção para esse objetivo com o auxílio da empresa.

A experiência e o conhecimento de ferramentas não eram as únicas questões a serem consideradas nas novas contratações, pois quando se procura por um profissional com formação existe a expectativa que ele possua pelo menos a experiência com suas ferramentas de trabalho. Mas, no caso deste trabalho em particular, havia nas avaliações profissionais um foco nos *soft skills*, que conhecemos como um conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano, ligado ao emocional e interpessoal. Várias perguntas faziam parte desta etapa, questionava-se como seria o comportamento deste profissional naquela equação geral, se haveria resistência, se ele seria capaz de entender que aquilo era uma engrenagem, se existia a possibilidade de encaixe naqueles processos, se ele conseguiria perceber que, mesmo neste novo panorama, estaria contribuindo com sua visão de mundo e seu nível de informação.

Denise afirma que entendeu o peso da emoção, principalmente na lida com a criação. Aproximou-se do design emocional, e com seus estudos visa a entender a relevância do subjetivo pessoal nessa equação. A TV atua com um produto que se conecta emocionalmente com o público, e a equipe para fazer o trabalho bem-feito, tem que estar apta para lidar com todas as nuances emocionais e tecnológicas. Ela acredita que os profissionais com mais formação são mais assertivos, principalmente para essas mudanças tecnológicas, sem resistência para entender um mundo digital, a inteligência artificial usada para criar universos e quaisquer outras novidades que estejam pendentes de lançamento. Para Denise, quanto mais a pessoa tiver repertório, quanto mais a pessoa estiver atualizada, mais facilmente ela absorverá os novos processos.

Nos cinco anos em que Denise esteve à frente da área as mudanças foram constantes, sem desviar do foco no desenvolvimento dos profissionais, suas habilidades e a abertura para o mercado. Estas mudanças contaram inclusive com a criação de novos cargos, como por exemplo, o de Diretor de Arte, que até então não existia na área em TV. O cargo de Direção de Arte foi por muito tempo adiado por uma questão de descrição de função e de como os diretores das outras áreas viam

esta competição dentro da produção. Quem mandaria mais, o diretor de arte ou o diretor artístico? Não havia o entendimento sobre a peculiaridade e a diferença das funções de um diretor de arte e os diretores artísticos, de núcleo ou de programa.

Conforme pesquisa feita por Denise, viu-se que o cargo de Diretor de Arte traria diversos benefícios para determinadas produções, inclusive como fator de *status*, agregando valor ao produto. Então, enquanto o cargo não era devidamente incorporado ao quadro funcional no escopo da empresa, essa demanda foi sendo suprida com a contratação por tempo determinado de profissionais terceirizados. Os Diretores de Arte foram trazidos do mercado de cinema e publicidade, recebendo a maior remuneração da área de Arte da empresa, porém, ainda assinando os programas como “Produtor de Arte Titular”, e não como “Diretor de Arte”, como usualmente se utiliza no mercado audiovisual.

Foram quatro anos de muitas mudanças, culminando em 2017 em uma reunificação de áreas, juntando em um mesmo departamento a criação (pré-produção), a produção e a pós-produção, e com o posicionamento no mercado enquanto uma produtora audiovisual, inclusive, com alteração do antigo nome do Centro de Produção Televisiva da TV Globo, a Central Globo de Produção – conhecido como Projac (abreviatura de Projeto Jacarepaguá, adotado desde sua inauguração em 1995), bem como a adoção do nome Estúdios Globo, que remete ao conceito de produção de conteúdo.

Essas mudanças aconteceram em todas as áreas da empresa: dramaturgia, jornalismo, *merchandising* entre outras, para ir ao encontro do posicionamento da empresa. Essa visão foi elaborada por uma consultoria contratada somada à consultoria interna da Globo. O intuito era transformar *tudo* numa só Globo, como parte de uma estratégia de posicionamento de mercado para os próximos cinco a dez anos da organização, do seu valor como empresa de geração de conteúdo no perfil mundial.

Após sua experiência de contratação de novos profissionais para compor o quadro do departamento de PA, Denise Garrido concluiu e afirmou seu entendimento sobre a diferença que um profissional de design traz para as equipes de PA, com seu repertório, bagagem, assertividade, sistematização de pensamentos e *timing* de resolução como cerne de sua natureza. Particularidades como a pronta noção das possibilidades do desenho da cena, da importância de objetos e detalhes para o cenário, e com as demandas diversas de criação e produção internas e

externas sendo rapidamente elencadas e prontamente solucionadas. Esta experiência com novos assistentes com formação em design, trouxe para ela a confirmação sobre a hipótese lançada na reestruturação do departamento, de que este profissional poderia sim ser uma mão de obra positivamente diferenciada para atender a PA, e que então, esta questão não era tão empírica assim.

Assim como nas outras áreas, a formação das equipes de Arte destinada a cada programa (quantos assistentes cada titular pode ter) está sujeita ao orçamento destinado para aquele produto. Este orçamento é composto, inclusive, pela quantidade de profissionais de cada área que irão atender à obra, pois cada profissional possui um valor no centro de custo. Cada produto possui uma despesa fechada específica, que leva em consideração algumas variantes como a linha do produto (dramaturgia, entretenimento, etc.) e seus horários. No caso das novelas, por exemplo, conforme o horário em que é veiculada ela recebe um maior ou menor orçamento de produção, com diferentes dimensionamentos de equipes e demandas, como o exemplo do horário nobre que segue abaixo.

Para melhor expor as pluralidades de tarefas pertinentes à Produção de Arte, este levantamento foi feito tendo como base uma equipe de Arte de novela do horário das 21h, *A Regra do Jogo* (2015), avaliada como ‘o carro chefe’ da casa. Este é um produto que demanda maior mão de obra em termos de número de pessoas, principalmente devido a elevada quantidade de frentes de gravação. Levando em consideração todas as responsabilidades e avaliando as demandas para que todas sejam cumpridas para tal programa, considera-se necessário a formação e mecânica de equipe, contendo um Produtor de Arte Titular e nove Produtores de Arte Assistentes (distribuídos entre as funções de base e *set*), como será visto a seguir.

**O Produtor de Arte Titular** deve tomar as decisões artísticas e estratégicas pertinentes ao departamento de produção de arte. Estas decisões devem ser tomadas de modo a atender e viabilizar: a realização cênica do texto de dramaturgia; a proposta estética definida pelo núcleo artístico; e disponibilidade orçamentária do produto.

Para tanto, deve considerar e se responsabilizar pelos itens listados abaixo:

- 1) Necessidades estéticas e cênicas da dramaturgia;
- 2) Viabilizar desejos e preferências estéticas dos diretores;



- 3) Enquadrar os gastos ao escopo orçamentário proposto;
- 4) Identificar eventuais restrições jurídicas ou corporativas referentes ao conteúdo da obra e fornecer aos departamentos responsáveis as informações e orientações relativas a estes assuntos;
- 5) Realizar pesquisas necessárias para embasar e dar credibilidade às situações da dramaturgia, e;
- 6) Atender a prática das frentes de gravação sem causar atrasos, ou inviabilidades.

Já a **Base Controller**, é dedicado exclusivamente ao controle de gastos, planejamento orçamentário e reconhecimento de oportunidades de economia. É o profissional que identifica e antecipa os problemas referentes a essa demanda, assunto de extrema importância para lidar com os problemas estruturais na implantação do produto audiovisual. Peça-chave que possibilita/viabiliza os ajustes necessários de orçamento e desenvolve junto ao Produtor de Arte Titular o esquema de valoração, acompanhamento e *feedback* orçamentário, e a ele se dedica integralmente para amadurecer e melhorar a sua aplicação. Esta função não é muito comum nas equipes das emissoras de televisão, mesmo sendo de grande utilidade para a vida financeira do programa.

Por sua vez, a **Base Fixa**, é dedicada aos trâmites burocráticos. É incumbida da antecipação de problemas de produção, pedidos a fornecedores, pesquisas, buscas de referências, e alimentação do sistema SGP (Sistema Gestão de Programas), no qual é inserida a decupagem dos capítulos para gerar os documentos de material de cena e circular informações entre a equipe.

Administra os trâmites e demandas de produção gráfica e conteúdo para aparelhos eletroeletrônicos: celulares, tablets, computadores e TVs, sendo responsável pelos pedidos, orientações, recebimentos, checagens e distribuição desses conteúdos. Faz o relacionamento com os departamentos jurídico e de *merchandising*, atendendo solicitações, fornecendo informações, gerenciando e procurando soluções para os assuntos tratados nessas esferas. É responsável também pela relação com a equipe de design da casa e empresas fornecedoras de serviço gráfico. Resolve e avalia questões técnicas e fornece informações necessárias para os prestadores terceirizados. Quando a equipe não possui uma Base

*Controller*, a Base Fixa absorve as tarefas de controle orçamentário junto ao Produtor Titular.

A **Base Volante** é dedicada a produção de materiais de marcação de cena e ambientação dos novos cenários dos estúdios internos, dos estúdios das cidades cenográficas e das externas, fora do ambiente das cidades cenográficas. Este profissional é encarregado de decupar diariamente as necessidades e demandas destes *sets* de gravação, produzir todo o material necessário para as gravações e fazer as montagens de cenários quando exigem trabalho prévio. Dá suporte de montagem/inícios dos *sets* de sua competência, e é responsável por fazer o elo de informações/necessidades entre o *set* e a base. Eventualmente, fica responsável por algum *set* de gravação em caso de frente extra, ou outras necessidades.

Os **Produtores de set 1, 2, 3, 4 e 5** estão dedicados a acompanhar diferentes *sets* de gravação, entre estúdios e externas. Com a cooperação dos contrarregras, têm a função de suprir as necessidades de cada cena. Montam os objetos nos cenários, asseguram a existência de todas as marcações requisitadas para o dia de gravação, verificam a presença de fornecedores diversos e o cumprimento de solicitações variadas, que vão de comida de cena a animais e carros. Também têm a responsabilidade de acompanhar os ensaios, verificar o texto enquanto o diretor está gravando e tirar dúvidas da direção e equipe quanto a costumes, comportamento e pesquisas pertinentes ao *set* do dia.

### 3.2 A Produção de Arte na estrutura da produção audiovisual

A Arte é um departamento que faz parte da equipe de produção no audiovisual. É responsável pela conceituação e desenvolvimento de uma realidade visual para ser filmada, montando o contexto visual ideal e fornecendo subsídios para a composição dos personagens e para a história que está sendo contada ficar o mais “verídica” possível.

Na TV Globo, este departamento teve início pelas mãos de profissionais sem a formação técnica específica em direção de arte, como Ana Maria de Magalhães em 1976, com formação em História, e Tiza Oliveira que fez Sociologia e Economia. Ana Maria foi encaminhada para um período de testes numa novela das 18h que estava sendo produzida na época, *Vejo a Lua no Céu*. Em paralelo, a novela

*O Rebu*, das 22h, tinha acabado de ganhar a dupla Tisa de Oliveira e Lila Bôscoli em sua produção, com uma consultoria para garantir mais veracidade as cenas que aconteciam durante o evento que durava toda a novela, num ambiente extremamente refinado. Os processos e técnicas se desenvolveram com o fazer diário. Para Cristina Médicis, outra pioneira da função, para trabalhar na Arte era necessário ter muita paixão, a técnica se aprendia com o tempo<sup>30</sup>.

Quando escalamos Ana Maria de Magalhães – uma das precursoras na Produção de Arte em TV – para ser entrevistada, imaginou-se um relato enriquecedor sobre esta profissão, mas, na verdade, o que tivemos foi bem mais do que isso. Esta dissertação estava sendo elaborada ao mesmo tempo em que Ana Maria, a *Mammy*, estava lançando um livro sobre os seus 44 anos fazendo arte na TV. Livro com depoimentos de profissionais das diversas áreas com que a PA lida durante os projetos. Na publicação, vimos que os processos até então eram feitos pelos contrarregras que tinham experiência na função, responsáveis pela mudança dos cenários, móveis e objetos, mas ainda sem o apoio de uma pesquisa histórica e comportamental que permitisse um aprimoramento dos quadros e personagens. Como este cargo de PA não existia nas produções até então, não havia uma cartilha a ser seguida, cada profissional foi elaborando sua própria [cartilha] segundo as necessidades e situações que viessem nos roteiros.

Ao longo dos anos, acompanhando os avanços e modernizações, a PA foi se atualizando, sendo beneficiada também pelo contato com novos profissionais com formação específica na área audiovisual em suas equipes. Em alguns casos, estes novos membros das equipes vieram de experiências anteriores na área, alguns até mesmo oriundos do cinema e publicidade. Consequentemente, sua atuação foi se expandindo, sendo mais valorizada e solicitada pelas equipes técnicas e de produção, que na PA vislumbraram oportunidades para o enriquecimento de cenas, quadros e construções visuais.

Esta evolução foi necessária para acompanhar as novidades dos outros departamentos como por exemplo a transição da TV para gravações em alta definição, o HD (*high definition*), quatro vezes mais nítida que a antes usada, SD (*standard definition*). Magalhães (2022, p.173) afirma que a iluminação deu chance

---

<sup>30</sup> Acessível em <http://revistaamiga-novelas.blogspot.com/2015/10/produtora-cristina-medicis.html>  
Acesso em: 04 set. 2022.

para que os trabalhos da arte aparecessem com mais autenticidade. Como diz Paulo Corado, câmera, em seu depoimento no livro (Magalhães, 2022, p. 171), os novos equipamentos digitais eram mais sensíveis e capazes de captar melhor os detalhes nos cenários, figurinos e caracterização, e isso trouxe a necessidade de evolução em várias áreas, inclusive na iluminação cenográfica, que foi aperfeiçoada para se aproximar da linguagem cinematográfica. À medida em que a câmera passou a enxergar mais, a acuidade visual precisou ser maior também, e, consequentemente, os profissionais responsáveis por atender estas necessidades também precisavam ser mais bem preparados e em maior número, para que tudo pudesse ser cuidado na mesma proporção.

Para ilustrar esta evolução técnica disponibilizamos a seguir imagens comparativas dos cenários montados nas duas versões diferentes do programa *A Grande Família* que teve a primeira versão produzida durante os anos 1970<sup>31</sup> (versão 1) e a segunda nos anos 2000<sup>32</sup> (versão 2); trazemos também uma comparação com imagens de duas versões da novela *Cabocla*, com a primeira exibição em 1979<sup>33</sup> e a segunda obra exibida em 2004<sup>34</sup>.

A seguir disponibilizamos imagens relativas aos cenários montados nas duas versões do programa **A Grande Família**, *sitcom* que tem em seu enredo o dia a dia dos membros da fictícia família Silva, de classe-média, moradora de

---

<sup>31</sup> *A Grande Família*, versão 1, foi uma série de televisão brasileira produzida pela Rede Globo e exibida entre 26 de outubro de 1972 a 27 de março de 1975, às 21h00, tendo totalizado 112 episódios. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/A\\_Grande\\_Fam%C3%ADlia\\_\(1972\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/A_Grande_Fam%C3%ADlia_(1972)).

<sup>32</sup> *A Grande Família*, versão 2 (anos 2000), foi ao ar com 14 temporadas e 485 episódios de 29 de março de 2001 a 11 de setembro de 2014. É uma reinterpretação baseada em roteiros do seriado homônimo transmitido de 1972 a 1975 escritos por Oduvaldo Vianna Filho e Armando Costa. A *sitcom* gira em torno dos membros da fictícia família Silva, de classe-média, moradora de um subúrbio na Zona Norte do Rio de Janeiro, formada por Lineu, Nenê, Tuco, Bebel, Flor, Agostinho Carrara e Floriano Carrara. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/A\\_Grande\\_Fam%C3%ADlia\\_\(2001\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/A_Grande_Fam%C3%ADlia_(2001)).

<sup>33</sup> *Cabocla* é uma telenovela brasileira produzida pela Rede Globo e exibida de 4 de junho a 15 de dezembro de 1979 em 170 capítulos. Baseada no romance homônimo de Ribeiro Couto, foi adaptada por Benedito Ruy Barbosa sob direção de Herval Rossano. A versão de 1979 foi a segunda adaptação da obra após a versão de 1959 da TV Rio. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Cabocla\\_\(1979\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cabocla_(1979)).

<sup>34</sup> *Cabocla* versão 2 (2004) foi exibida de 10 de maio a 20 de novembro de 2004, em 167 capítulos. Foi a 64ª "novela das seis" exibida pela emissora. Baseada no romance homônimo de Ribeiro Couto, foi adaptada por Benedito Ruy Barbosa, com a colaboração de Edmara Barbosa e Edilene Barbosa. A versão de 2004 é a terceira adaptação da obra após a versão de 1959 da TV Rio e a versão de 1979 da própria Globo. Contou com as participações de Vanessa Giacomio, Daniel de Oliveira, Tony Ramos, Patricia Pillar, Regiane Alves, Danton Mello, Mauro Mendonça e Elena Toledo. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Cabocla\\_\(2004\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cabocla_(2004)).

um subúrbio na Zona Norte do Rio de Janeiro, que teve sua segunda versão 30 anos depois, nos anos 2000, produzida já com um perfil imagético atualizado pelo novo olhar da PA pós inovações técnicas (versão 2).



Figura 3: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 1.<sup>35</sup>

Fonte: Divulgação/TV Globo

Na figura 3, temos o cenário da cozinha da casa da Dona Nenê<sup>36</sup> com poucos adereços de composição, sendo que um deles chama a atenção: os potes de alimento completamente vazios em cima do armário. Este detalhe que não traduz uma cozinha com vida nem movimento, que normalmente teria potes preenchidos com quantidades diversas sinalizando consumo. Já na figura 4, que mostra o cenário da cozinha na versão 2, temos uma montagem usando potes preenchidos com alimentos, armários de vidro com louças, latas e embalagens de alimentos, rádio,

<sup>35</sup> Disponível em <https://memoriaglobo.globo.com/entretenimento/humor/a-grande-familia-1a-versao/>

<sup>36</sup> Dona Nenê, personagem vivido pela atriz Marieta Severo na versão de 2001 e pela atriz Eloísa Mafalda na primeira versão – Dona de casa exemplar e mãe coruja, é a conciliadora da casa, responsável por mediar os conflitos entre o marido Lineu e o resto da família, mesmo que isso signifique acobertar as confusões que os filhos Tuco e Bebel e o genro Agostinho aprontam. Vez ou outra, o jeito metódico e comportado de Lineu a leva a tentar apimentar um pouco a relação dos dois, quase sempre de forma meio estabana. Acessível em: <https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/grande-familia-estreava-ha-20-anos-veja-diferencas-do-remake-com-1-versao-54072>.

aparelhos eletrodomésticos ligados na tomada, decoração na geladeira, plantas e roupa secando no varal, trazendo um perfil dos personagens e a noção que existe vida naquele cenário.



Figura 4: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 2.<sup>37</sup>

Fonte: Divulgação/TV Globo

Na figura 5, na cozinha da casa da Marilda<sup>38</sup>, personagem vivido pela atriz Andréa Beltrão, pode-se ver além dos “vidros” com alimentos, contas e recados pregados com imã e velas acesas em cima da geladeira. Estes adereços trazem hábitos comuns das famílias populares brasileiras e a sensação de casa habitada.

<sup>37</sup> Disponível em <http://www.memarquitectura.com/inspiracoes/casa-que-inspira-nene-e-lineu/>

<sup>38</sup> MARILDA, personagem feito pela atriz Andréa Beltrão – Dona do salão de beleza Cabelo’s Hair, a melhor amiga de Nenê, uma solteirona charmosa e de personalidade forte, que coleciona namorados. Na busca eterna do par perfeito, Marilda já se envolveu com Tuco (Lúcio Mauro Filho), Mendonça (Tonico Pereira) e Paulão (Evandro Mesquita). Disponível em: <https://memoriaglobo.globo.com/entretenimento/humor/a-grande-familia-2a-versao/noticia/galeria-de-personagens.ghtml>





Figura 5: Cenário cozinha da Marilda, A Grande Família versão 2.<sup>39</sup>

Fonte: Divulgação/TV Globo

A figura 6, traz o detalhe das vasilhas de alimento dentro do forno, além de todos os outros adereços disponibilizados no cenário proporcionando, assim, diversas oportunidades para que o diretor e atores criassem ações para a cena.



Figura 6: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 2.<sup>40</sup>

Fonte: Divulgação/TV Globo

<sup>39</sup> Disponível em <http://www.memarquitectura.com/inspiracoes/casa-que-inspira-nene-e-lineu/>

<sup>40</sup> Disponível em <http://www.memarquitectura.com/inspiracoes/casa-que-inspira-nene-e-lineu/>

Na figura 7, com cena da versão 1, podemos observar uma montagem bem básica da cozinha, com poucos adereços, apenas panelas, e sem alimentos a mostra.



Figura 7: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 1.

Fonte: Divulgação/TV Globo

Em contraponto a montagem mais básica da primeira versão, mostrando uma cozinha mais impessoal, temos a cozinha da segunda versão na figura 8, com muito mais vivência. Vemos alimentos em uso, adereços personalizados, capinha para eletrodoméstico, paninho para a tampa do fogão, produtos diversos, inclusive a caracterização da Dona Nenê mais pertinente com a ação em cena, com seu avental e lenço.





Figura 8: Cenário cozinha da Dona Nenê, A Grande Família versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo

Na figura 9, temos uma cena da versão 1, que mostra uma mesa de café da manhã composta de garrafa, xicaras e cesta de pão, material básico para esta refeição.



Figura 9: Mesa de café da manhã, A Grande Família versão 1.

Fonte: Divulgação/TV Globo

Na versão 2 – figuras 10 e 11, que foi ao ar nos anos 2000, podemos ver na composição de cena uma variedade de adereços (adoçante, guardanapos, queijo, manteiga, frutas, jarro de suco, cabide com roupas, bolsa de água quente, plantas) viabilizando a percepção de reconhecimento com a vida pessoal do telespectador. Esta oferta de objetos possibilita a criação de ações críveis para os personagens, ajudando tanto ao diretor da cena quanto aos atores a compor movimentos, dinamizando as cenas, além de oportunidades de propaganda indireta para anunciantes.



Figura 10: Mesa de café da manhã, A Grande Família versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo



Figura 11: Mesa de café da manhã, A Grande Família versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo

A seguir, mostramos comparação de cenas da novela **Cabocla**, que tem seu enredo girando em torno da história política da cidade e da disputa de poder e de terras entre os personagens dos coronéis Boanerges e Justino, mostrando em paralelo o romance entre Zuca, a cabocla, e o jovem advogado Luís Jerônimo. A obra teve sua primeira versão veiculada em 1979 (versão 1) e a segunda em 2004 (versão 2). Na figura 12, em uma imagem da versão 1 a cena é fechada nos personagens, apenas com animais como apoio. Enquanto isso na figura 13 (versão 2), os peões conversam em meio aos inúmeros figurantes e adereços que preenchem e movimentam o cenário externo.





Figura 12: Cena da conversa dos peões, Cabocla versão 1.

Fonte: Divulgação/TV Globo



Figura 13: Cena da conversa dos peões, Cabocla versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo

A figura 14 mostra a corrida dos cavalos acontecendo numa estrada, com alguns personagens, uns poucos figurantes a cada lado e um carro de época na composição de cena na versão 1.



Figura 14: Cena da corrida dos cavalos da Cabocla versão 1.<sup>41</sup>

Fonte: Divulgação/TV Globo

Começando pelo ângulo bem mais aberto da versão 2, as figuras 15 e 16 mostram a corrida dos cavalos de outra perspectiva, já apresentando a riqueza de composição e do evento da fazenda. Podemos ver vários adereços que depois farão parte das próximas cenas, tais como: barracas, cestos, animais diversos, fogueira acesa entre outros.



Figura 15: Cena da corrida dos cavalos da Cabocla versão 2.<sup>42</sup>

Fonte: Divulgação/TV Globo

<sup>41</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=HAOAIv8swfs>

<sup>42</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=HAOAIv8swfs&t=616s>





Figura 16: Cena aérea da corrida dos cavalos, Cabocla versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo

Para finalizar a apresentação de imagens comparativas, as figuras 17 e 18, mostram um enquadramento que apresenta a diversidade de vivências e adereços propostos pela PA possibilitando múltiplas situações de cena. Essa variedade de adereços (carros, animais, objetos, cestos com produtos, barracas, etc.) proporciona ao diretor a possibilidade de criar camadas diferentes de demarcações de quadros na cena, apresentando a situação como um evento da população local.



Figura 17: Cena de Cabocla versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo



Figura 18: Figurantes usando adereços da PA em cena de Cabocla da versão 2.

Fonte: Divulgação/TV Globo

Com esta apresentação acima, mostrando imagens de uma mesma obra em duas versões diferentes, queremos mostrar a diferença na composição das cenas já com o novo olhar da PA. Os novos equipamentos, técnicas e atualizações exigiram este novo posicionamento, levando a PA a um trabalho mais elaborado. Em busca de uma visualidade pertinente ao novo tempo, a PA passa a proporcionar cenas mais dinâmicas, com maior percepção de detalhes, atendendo à modernização de técnicas, iluminação, câmeras, lentes, etc.

Na TV, a Produção de Arte faz parte da Área Artística e engloba a pesquisa, os titulares e assistentes da PA, e os contrarregras de cena. O Artístico responde à Produção Executiva e à Direção Geral, que por sua vez atendem a Direção de Núcleo como pode-se verificar na figura a seguir:

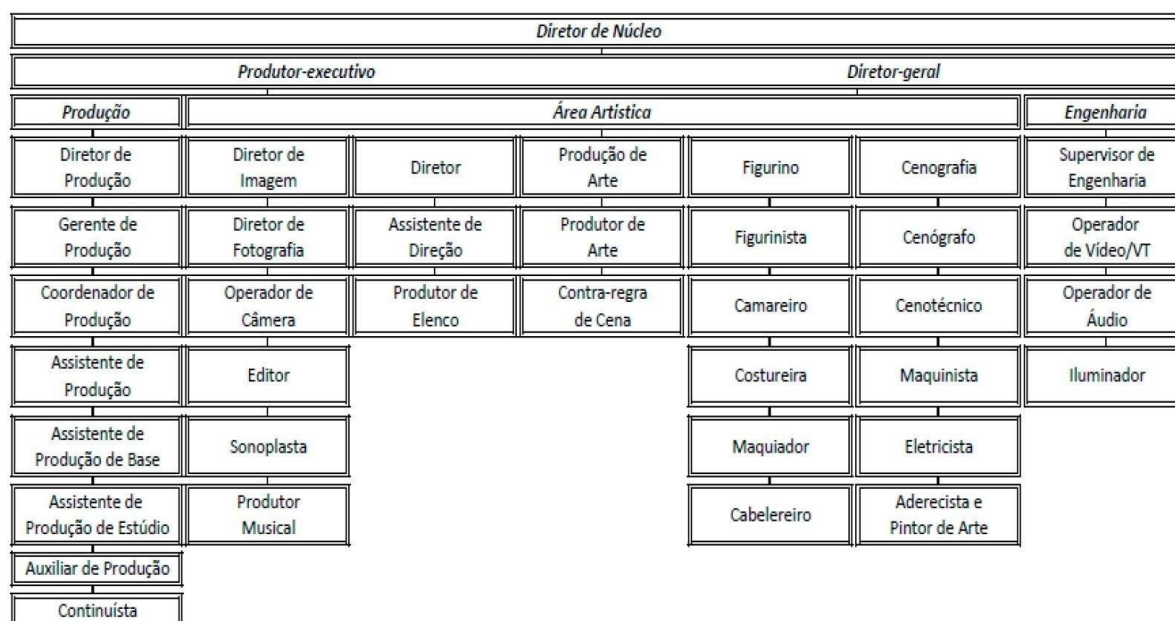


Figura 19: Tabela de profissionais – organograma de uma equipe em uma emissora de TV.

Fonte: Alencar (2004, p. 82).

Como lembra Rodrigues (2007, p. 75), uma equipe de produção audiovisual é feita por um conjunto de pessoas envolvidas em sua realização, que mesmo sendo levada a funcionar como um relógio, como se fossem uma única peça, também são essenciais individualmente. E como na TV, a equipe de filmagem é montada de acordo com o orçamento e particularidades do filme. A equipe técnica de filmagem se divide em dois grupos básicos: equipe de produção e equipe de direção. Com tarefas que a princípio podem ser vistas como meramente administrativas, é esperado que a equipe de produção de cinema seja composta de profissionais com senso artístico apurado para auxiliar com sugestões e soluções pertinentes quando solicitado. As equipes que integram o grupo de direção são diretamente responsáveis pela qualidade artística e visual do filme.

A equipe de Arte, que no cinema abrange pesquisa, cenografia, direção de arte, figurino, maquiagem, cenotécnicos, contrarregras, produtores de objetos entre outras funções, é ligada ao grupo da direção, como podemos ver na figura a seguir:



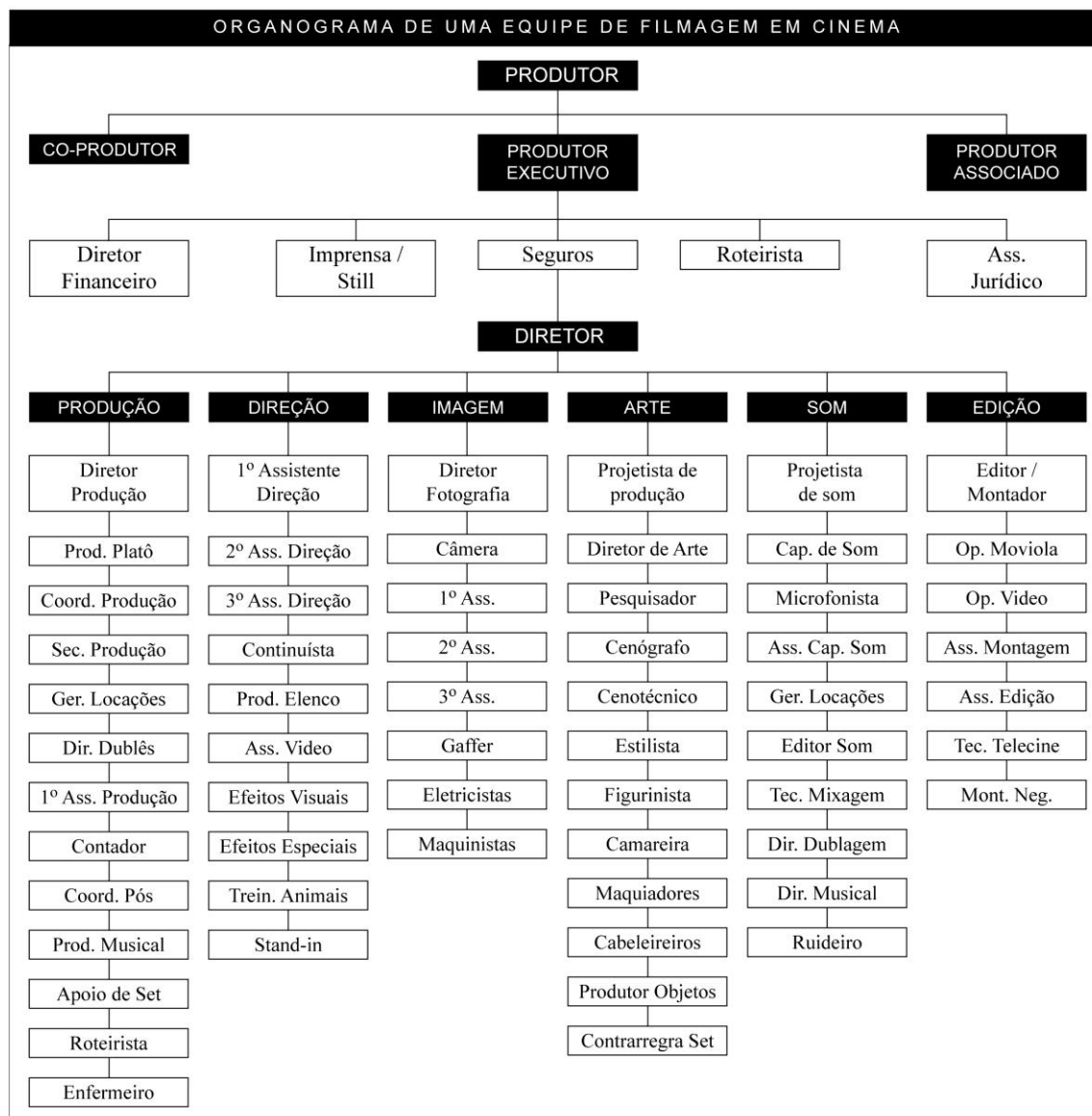


Figura 20: Organograma de uma equipe de cinema.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rodrigues (2007, p. 84).

Alencar (2004, p. 86) afirma que além desse organograma de cargos/funções mostrado na figura 19, uma produção ainda conta com equipes de suporte administrativo, de tecnologia, segurança, limpeza, efeitos, transporte entre outros, e com os serviços terceirizados e fornecedores externos, como os aluguéis de serviços ou objetos, o comércio geral, assessorias e serviços públicos, por exemplo. O autor nos apresenta, inclusive, a noção de que em uma produção, hoje em dia o importante é que o profissional tenha interesse no geral, entenda um pouco de tudo, conheça o processo como um todo, não permanecendo restrito na sua especialidade, que esteja sempre atualizado e aberto para o aprendizado. Afirma que *desses profissionais exige-se especialização, mas também uma atuação multifuncional*.

### 3.3 Processo de criação ilustrado

Tendo apresentado as atribuições dos profissionais da produção de arte, a seguir apresentamos imagens para ilustrar um processo de criação desenvolvido por uma produtora de arte que tem o design como concretização de linguagem. Ajudei a produzir esta publicação bilingue, o *Creative Tour Scrapbook*, que foi desenvolvida para a minissérie *Passaporte para a Liberdade* (na sinopse inicial se chamava *Aracy o Anjo de Hamburgo*), feita pela Rede Globo para a Sony Pictures.

A obra audiovisual foi baseada no livro *Justa – Aracy de Carvalho e o resgate de judeus: trocando a Alemanha nazista pelo Brasil* (2011), da historiadora Mônica Schpun, e inicialmente se chamava *Aracy o Anjo de Hamburgo* na sinopse original. Fundamentada em arquivos brasileiros, a pesquisa feita pela autora do livro que originou a série se baseia em depoimentos de alemães e israelenses que atestam que Aracy de Carvalho ocasionalmente desconsiderou algumas regras e ajudou judeus alemães a emigrar para o Brasil. A mudança de nome da série aconteceu após questionamentos trazidos pelos historiadores Fábio Koifman e Rui Afonso em *Judeus no Brasil: História e Historiografia*, estudo de 2021, no qual contestam os fatos ocorridos no consulado do Brasil em Hamburgo e o heroísmo por parte de seus funcionários. Apoiada pela pesquisa original, a série não incorpora as questões divulgadas pelos historiadores e prefere trazer depoimentos de sobreviventes e familiares dos judeus que foram ajudados por Aracy.

Nesta série, a atmosfera urbana, a opressão nazista aos judeus e dramas pessoais são apresentados de forma ficcional entremeado a eventos reais. O enredo fala sobre Aracy, que participou ativamente da história mundial, usando do artifício de ser funcionária do Consulado Brasileiro em Hamburgo e burlando regras para fazer com que os governos alemão e brasileiro emitissem autorizações de imigração aos judeus para escaparem do Nazismo na Alemanha durante a 2ª Guerra Mundial. Como reconhecimento a sua coragem e amor à humanidade, foi agraciada com o título de “Justos entre as Nações” pelo Memorial do Holocausto dado a não-judeus que tiveram papel importante neste período.

Esta publicação foi organizada pela produtora de arte Lara Tausz, que conta pela primeira vez num livro artesanal como são feitas as etapas de equivalência, construção e criação de um produto televisivo. Lara Tausz é atualmente diretora de arte para tv e cinema, trabalhou por 12 anos (até 2014) na TV Globo e foi convidada

a voltar em 2019 para fazer esta minissérie. Durante as entrevistas que fizemos, Lara vislumbrou algo que nem ela mesmo tinha claro na cabeça: que em seus projetos sempre dá preferência para assistentes que tem formação em design e que necessita de pessoas com raciocínio visual, pois essa é a maneira com que ela se comunica.

Lara esclarece que nas produções de novelas e minisséries da Globo, os departamentos de cenografia, produção de arte, figurino e caracterização costumam apresentar referências visuais, o que se chama de “pranchas”, com as sugestões e ideias que foram previamente discutidas separadamente por cada departamento sobre o conceito do projeto para a direção artística na fase de pré-produção. Quando foi convidada para esse projeto, pensou em adotar uma prática normalmente utilizada no cinema, as pranchas de *moodboard*, unindo as áreas e fazendo o cruzamento de todos os departamentos, em conjunto com a direção de fotografia.

Ela reitera que a particularidade desse projeto era ser uma coprodução internacional com a Sony Pictures, a primeira da Globo a ser produzida e veiculada em outro idioma, e que metade das filmagens iria acontecer em Buenos Aires, viabilizada por uma produtora local terceirizada e seus profissionais. Afirma que imediatamente vislumbrou a necessidade de apresentar para a Sony Pictures como essa história seria preservada e contada, mais do que pranchas, algo com uma narrativa visual que, além do conceito estético de todos os departamentos, também apresentaria a estrutura da Globo Produtora, evidenciando o cuidado com que a produção seria tratada. Ao invés de uma apresentação virtual, considerou a forma de um “livro” sensorial e tátil para ser manuseado, uma opção artística mais artesanal.

Segundo a Produtora de Arte, ela considerou importante incluir no livro as referências da Fotografia proposta pelo diretor da área e o *storyboard* de um evento histórico importante: A noite dos Cristais. Como protesto pela expulsão de seus pais da Alemanha, o judeu polonês Herschel Grynszpan fez um atentado ao terceiro secretário da embaixada alemã, Ernst vom Rath, em Paris. Este ataque foi usado por Hitler como pretexto para incitar o fervor antissemita na população e lançar operações em larga escala contra os judeus da Alemanha que culminam, três dias depois, na Noite dos Cristais. Esta sequência de cenas teve início com a imagem a

seguir, do quarto de Grynszpan<sup>43</sup>, que teve seu conceito visual inspirado no quadro *Quarto em Arles*, obra do pintor impressionista Vincent van Gogh. Abaixo podemos ver o processo de criação deste cenário.

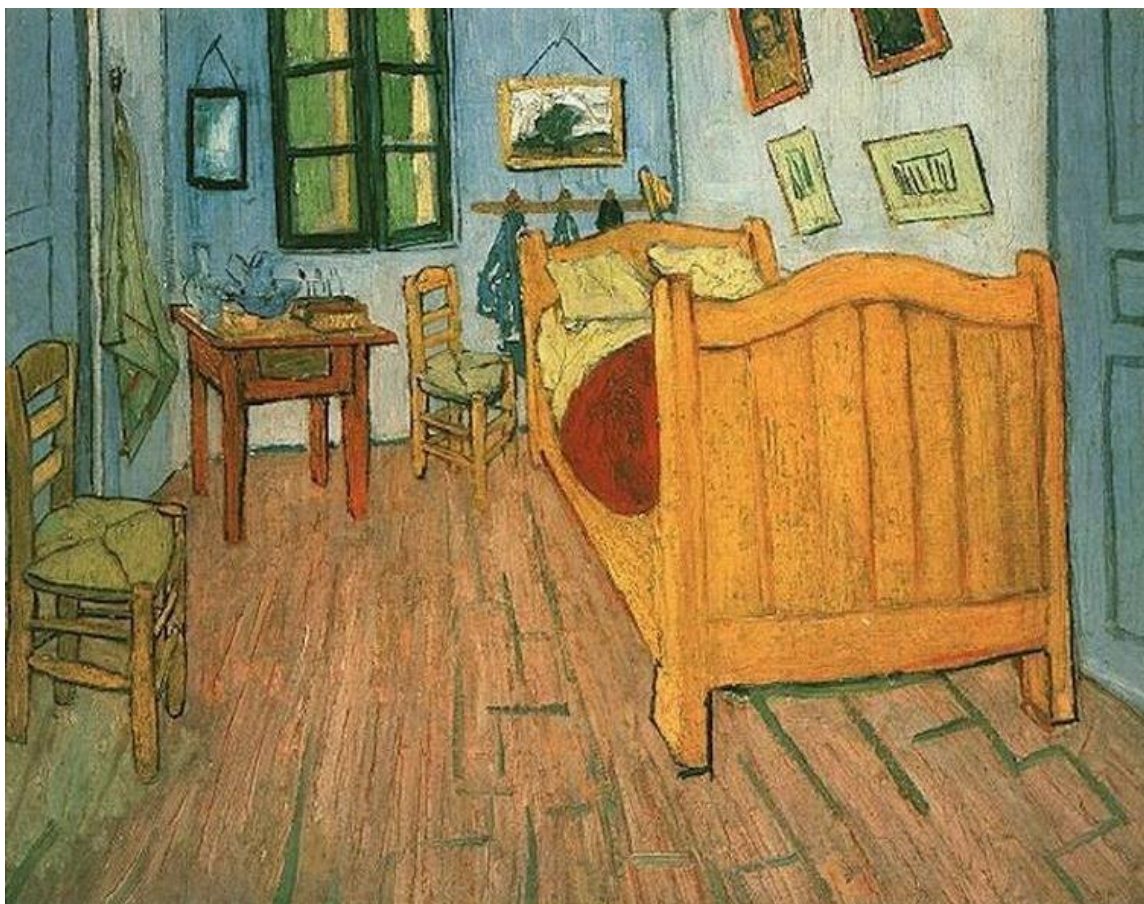


Figura 21: Quadro *Quarto em Arles*, obra de Vincent van Gogh que inspirou o cenário.

Fonte: Domínio público.

<sup>43</sup> *Herschel Grynszpan* foi um judeu polonês radical e revolucionário que cresceu na República de Weimar e aos 17 anos atirou no terceiro secretário da embaixada alemã, Ernst vom Rath, em Paris. Durante a Batalha de França, Herschel Grynszpan foi capturado pela Gestapo e transferido para um campo de concentração em território alemão. Os planos eram de que, após o fim da Segunda Guerra Mundial, com sua presença no banco dos réus, fosse realizado um julgamento criminal mundial semelhante ao ocorrido após o Incêndio do Reichstag para provar a conspiração judaica contra a Alemanha e a culpa de atear fogo à Segunda Guerra Mundial. O resultado da Segunda Guerra Mundial frustrou esse plano, e Herschel Grynszpan morreu em um campo de concentração alemão. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Herschel\\_Grynszpan](https://pt.wikipedia.org/wiki/Herschel_Grynszpan)





Figura 22: Foto da locação onde seria gravada o cenário Quarto de Grynspan, com instruções escritas por Lara Tausz.

Fonte: Arquivo Lara Tausz.



Figura 23: Ilustração do cenário Quarto de Grynspan. Camada 1 (sugestão cenografia fixa).

Fonte: Elaborado pela autora.



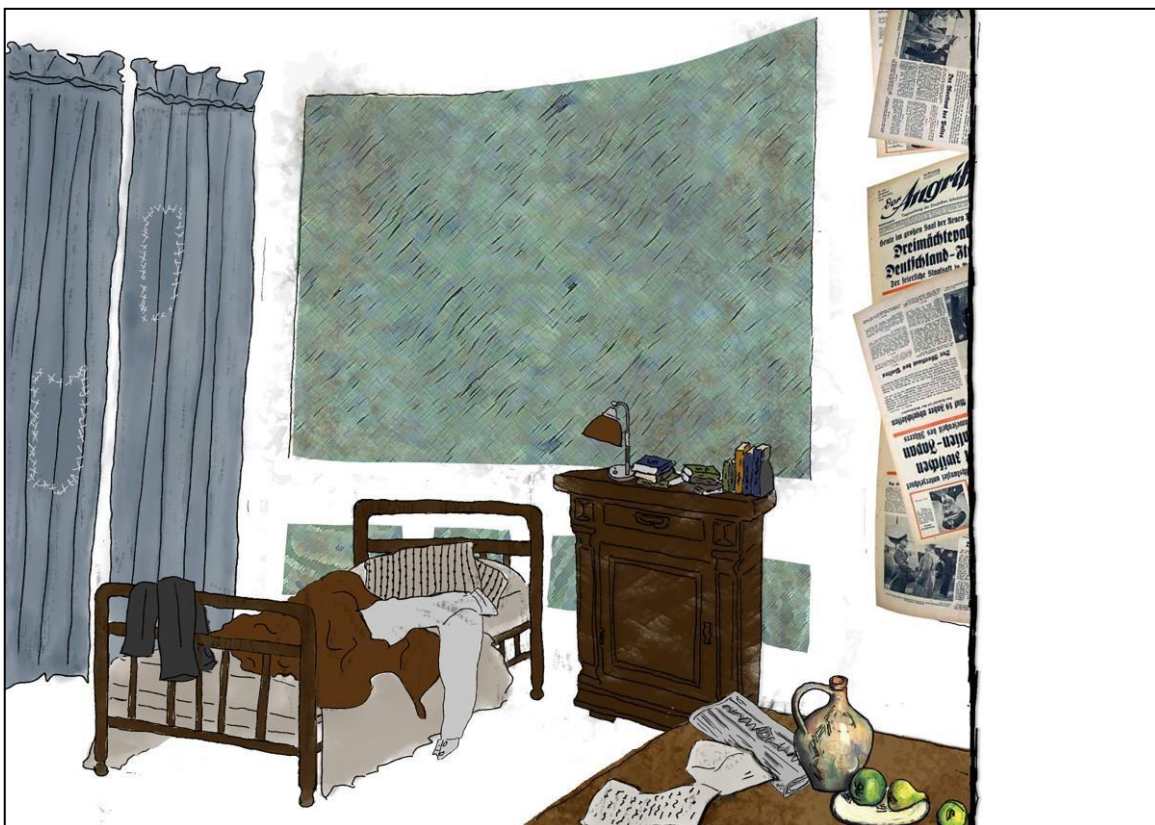


Figura 24: Ilustração do cenário Quarto de Grynspan. Camada 2 (adereços e vivências).  
Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 25: Ilustração do cenário Quarto de Grynspan. Camada 1 e 2 sobrepostas via acetato.  
Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 26: Produtora de Arte Assistente montando o cenário Quarto de Grynspan conforme Ilustração.

Fonte: arquivo Lara Tausz.



Figura 27: Resultado em cena no cenário Quarto de Grynspan, adereçado conforme ilustração enviada pela Produtora de Arte.

Fonte: Globoplay.





Figura 28: Resultado em cena no cenário Quarto de Grynspan, adereçado conforme ilustração enviada pela Produtora de Arte.

Fonte: Globoplay.

Apesar da minissérie ser uma ficção, o roteiro era baseado em histórias de pessoas reais, com reprodução de fatos históricos importantes num período complexo para o mundo: a Segunda Guerra Mundial. Por este motivo, Lara sentiu ser necessário incluir esses fatos na publicação, inserindo trechos do próprio roteiro em inglês. Após a sequência histórica, apresenta todos os departamentos e seus processos dentro da produtora: Elenco e personagens; Figurino e Caracterização (incluindo amostras de tecidos que seriam usados); locações em Buenos Aires e Rio de Janeiro; Direção de Arte com ilustrações impressas em camadas separadas de como os cenários ficariam quando montados, com a parte da cenografia impressa em papel e os objetos de vivência e sugestões de marcações de cena e caracterização impressos em acetato, encaixados por cima de cada locação indicando a produção necessária a ser feita pela equipe de Arte de Buenos Aires. Essas projeções eram baseadas nas cenas do roteiro; desenho da cidade cenográfica e referências artísticas para cenários de estúdio.

Foram produzidos 14 livros artesanalmente, que foram entregues para direção da Sony Pictures, para a Globo e para a produtora terceirizada em Buenos Aires. A seguir apresentamos o processo criativo de outras cena e locações.



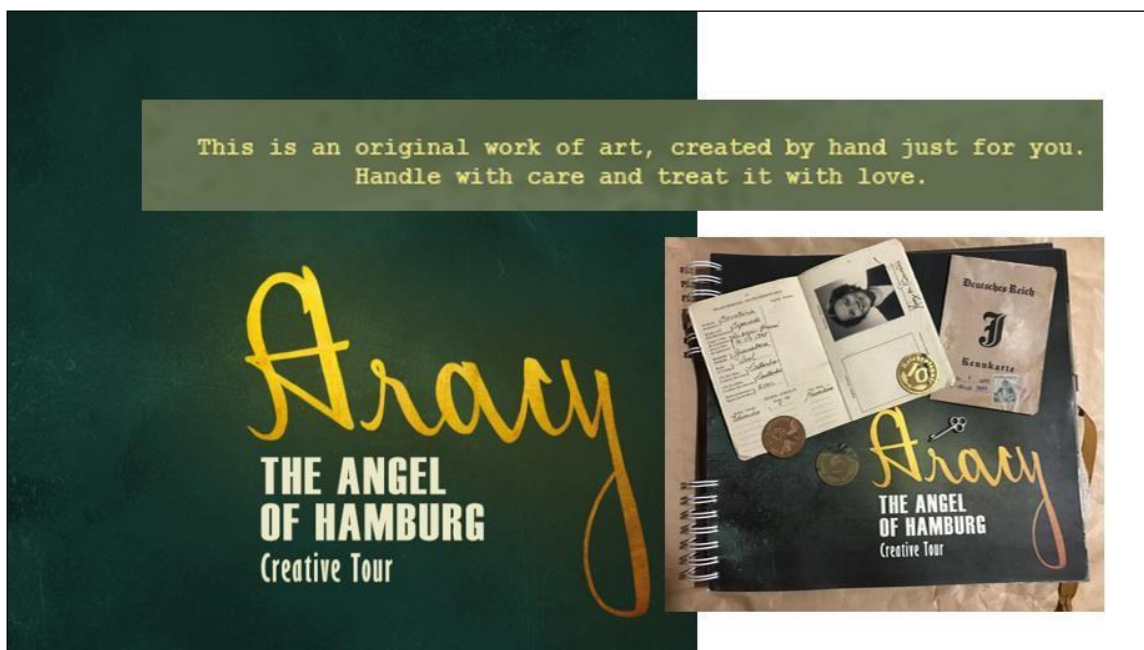


Figura 29: Colagem com imagens do *Creative Tour Scrapbook*.

Fonte: Elaborado pela autora.

A publicação teve várias funções, a começar para vender o projeto para a Sony Pictures. Com esta linguagem visual foi possível fazê-los entender como o projeto estava sendo conceituado pela área de criação, como as etapas estavam evoluídas e apresentar a eles os processos de produção da emissora.



Figura 30: Colagem com imagens do *Creative Tour Scrapbook*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em sequência, foi usado como um livro guia para que as equipes do Brasil e da Argentina, onde foram gravadas as cenas, pudessem seguir em sincronia de como as coisas foram pensadas e como a direção de arte queria que fossem executadas.

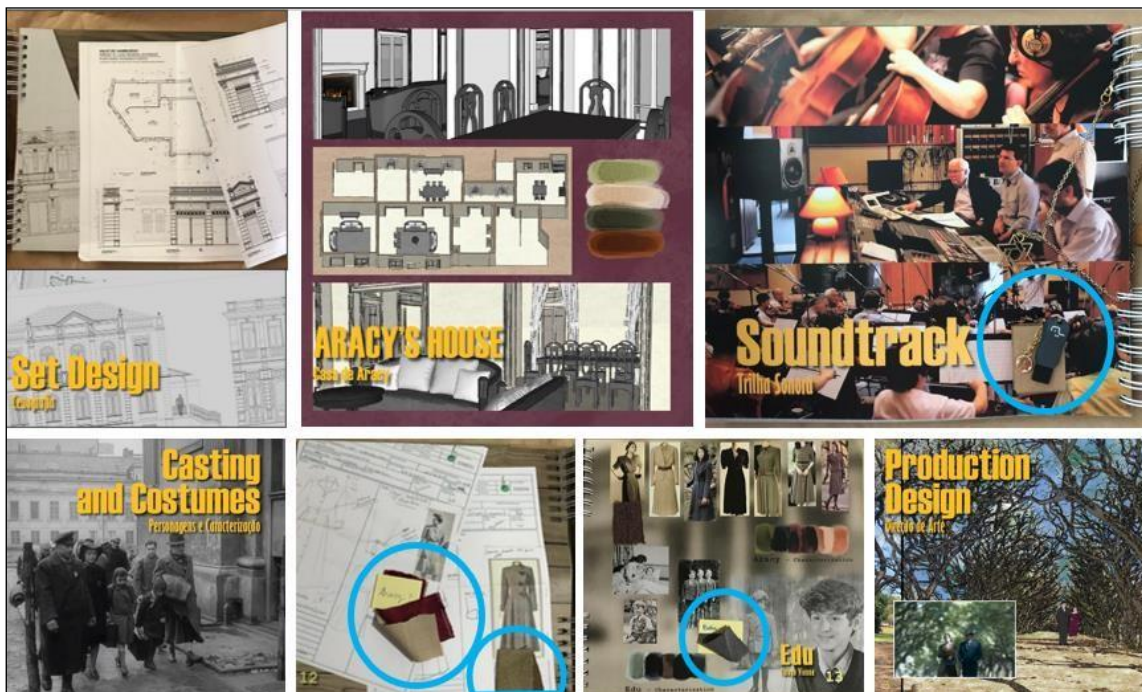


Figura 31: Colagem com imagens do *Creative Tour Scrapbook*.

Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 32: Processo de criação das ilustrações para a cena Festa no consulado

Fonte: Elaborado pela autora.





Figura 33: Resultado na cena da festa no consulado

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de trabalho nesta publicação começava com o envio de referências dos materiais e objetos que seriam usados em cena. Então, estes objetos eram transformados em uma ilustração no estilo aquarela digital. Estas ilustrações incluem ambientação, marcação de cena – tanto de objetos quanto de personagens –, e figuração, iluminação, figurino, dentre outras coisas. Desta maneira, a Produtora de Arte teve a possibilidade de praticamente estar em dois lugares ao mesmo tempo, já que o livro foi enviado também para que a equipe argentina pudesse adiantar a produção até a chegada dela no país para as gravações.

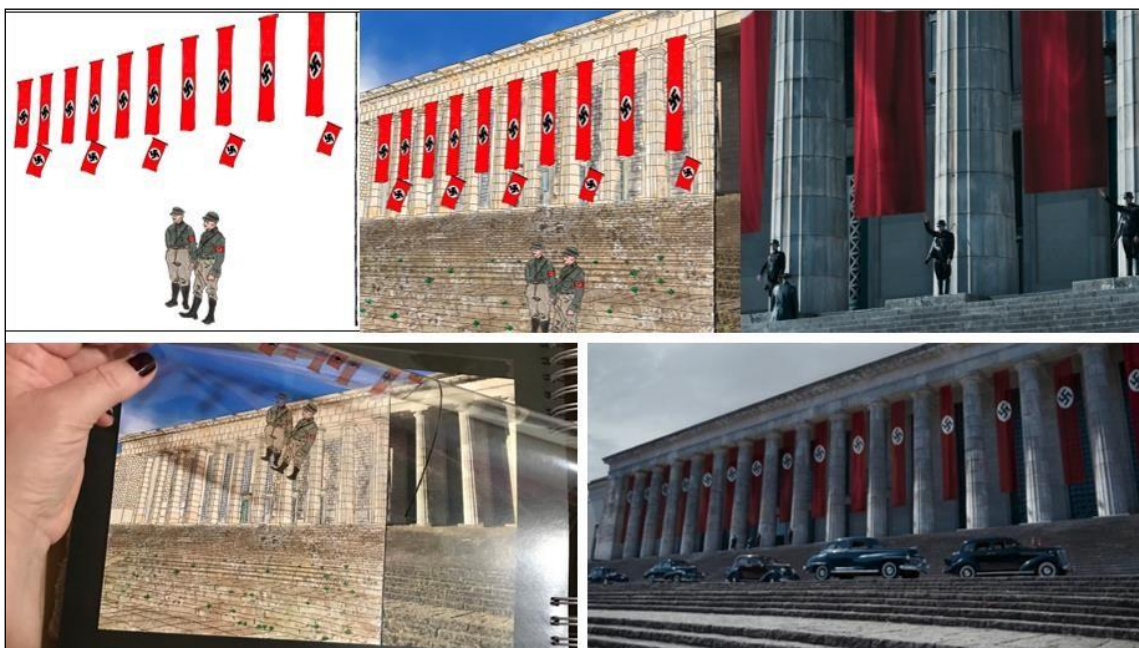


Figura 34: Resultado na cena em frente ao quartel general. Adereços e caracterização impressa em acetato.

Fonte: Elaborado pela autora.

As aquarelas foram produzidas digitalmente e depois impressas em acetato para serem colocadas em cima das fotos das locações onde haveria gravação.



Figura 35: Ilustração feita a partir de referências e o resultado da montagem da cena da chegada de Aracy vendo a fila de judeus em frente ao consulado

Fonte: Elaborado pela autora.



Num projeto no qual a língua era um dificultador na produção diária, o livro foi usado como uma visualização prévia das cenas, da maneira como foram conceituadas pela Produtora de Arte. Para a produtora e para a equipe foi um passo além de um *storyboard*.

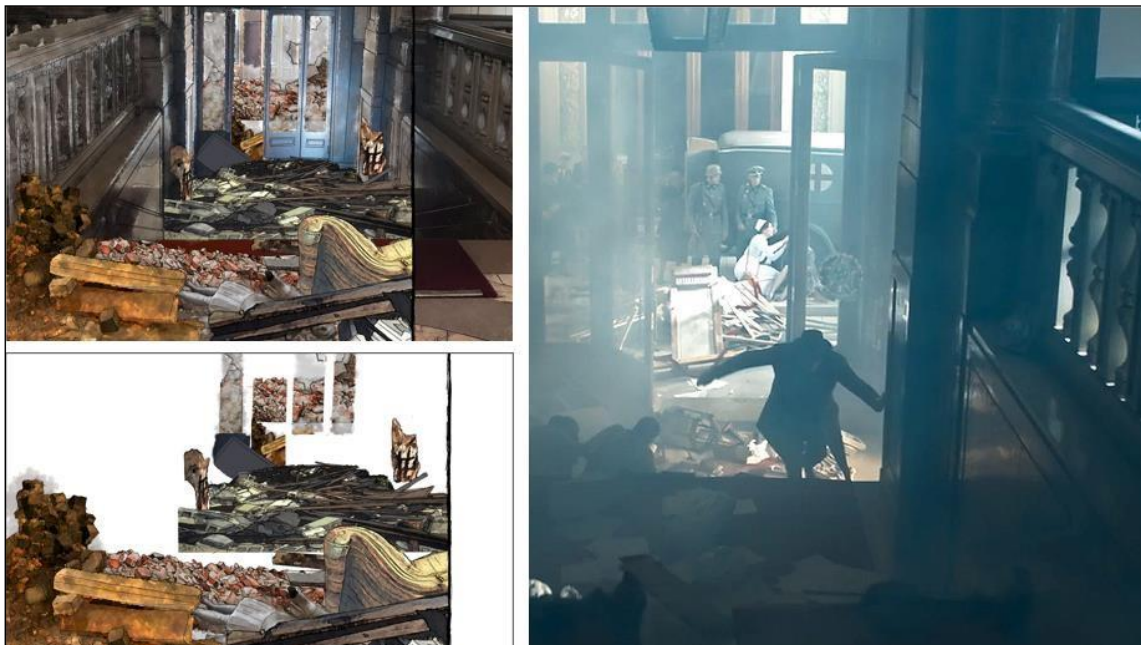


Figura 36: Ilustração e resultado da cena do bombardeio no consulado brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora.

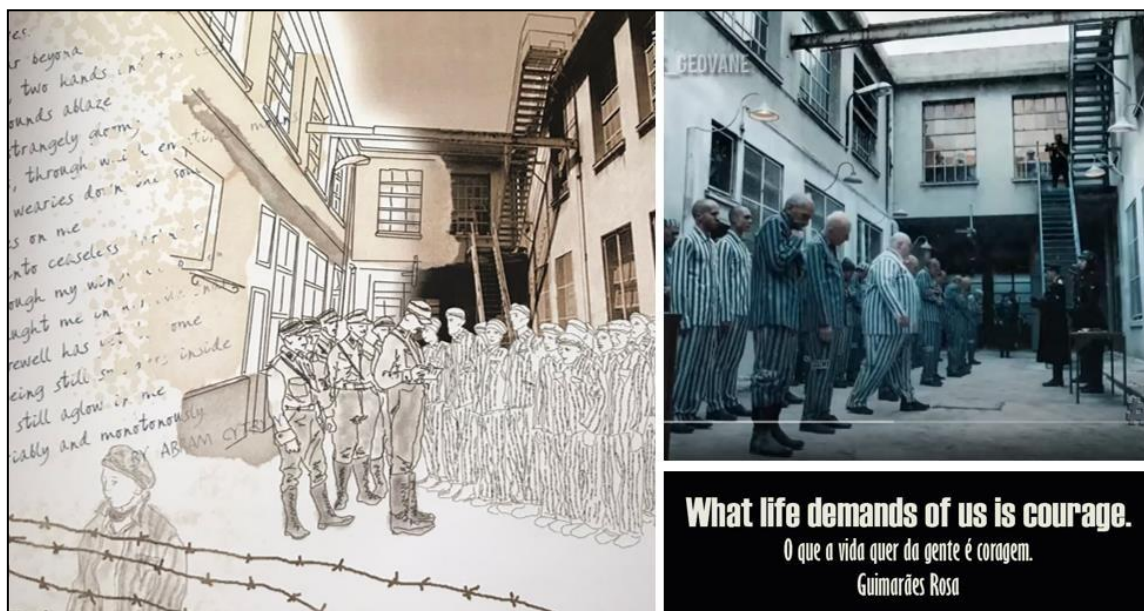


Figura 37: Ilustração inicial feito para o projeto e resultado da cena

Fonte: Elaborado pela autora.

Este projeto teve início com a ilustração da figura 37, criada para que a Produtora de Arte conseguisse vender a ideia do conceito geral e do livro para o diretor Jayme Monjardim. Desta maneira, ela o convenceu de utilizar este método de linguagem para a apresentação do projeto e para o acompanhamento da produção. Como esclarecido por Denise Garrido em nossa entrevista, esta era uma produção sem fronteiras, globalizada, que necessitava de processos e profissionais que interagissem com múltiplas culturas. Uma produção brasileira que poderia ser exibida em qualquer lugar.

O fato de ter conseguido uma conexão artística com as diversas áreas, mantendo uma perspectiva lúdica no olhar, tendo oportunidade de comunicar visualmente as ideias, agregando cultura, valores, bagagem pessoal e profissional para concretizar estratégias, atribuo as competências ímpares de ser designer. O desenho foi uma ferramenta de comunicação com as equipes envolvidas neste projeto, inclusive da minha parte, que trocava instruções gráficas para elaboração das ilustrações. O raciocínio multidisciplinar amplia nossa função, nos possibilita abranger diversas perspectivas, trazendo rapidez de pensamento para compreender as dinâmicas escolhidas pela PA e propor diversos caminhos e soluções. Estamos abertos a uma percepção empática do processo, aliada ao entendimento das necessidades que mudam a todo momento e às interações que se apresentam. O resultado passa a ser uma consequência natural da nossa capacidade polivalente, e não simplesmente o foco.

Mais importante do que ter participado do projeto como designer e ilustradora é ter feito parte de um processo de criação que compreende a importância do design como comunicador de ideias. Acreditar em algo não faz isso necessariamente ser correto ou ter fundamento, mas acompanhar um processo como estamos apresentando acima nos atesta a usabilidade das técnicas de criação projetivas como facilitador dos processos.

### **3.3 Mudanças nos processos da Produção de Arte na pandemia**

Neste subcapítulo, como registro de uma época com acontecimentos tão peculiares devido a uma pandemia mundial, trazemos um breve panorama das alterações nos protocolos de trabalho no audiovisual. A seguir mostramos

especificamente o impacto sobre os processos da Produção de Arte na TV Globo, paralisações, equipes e ações implementadas.

Como já descrito anteriormente, o processo diário das tarefas dos profissionais inclui a visita aos almoxarifados de objetos, de cama e mesa e de copa, além do contato com os almoxarifes responsáveis pelo controle de saída, entrada e manutenção dos materiais de cada área específica. O almoxarifado de objetos é o local onde acontece a escolha e separação do material que vai ser usado naquele dia, incluindo materiais diversos para criar ações com os figurantes e a averiguação do material de continuidade que não pode faltar nas cenas.

No almoxarifado de material de cama e mesa fazem a escolha de toalhas, lençóis, fronhas, capas de almofadas e redes, tanto para aplicar nos cenários quanto para oferecer opções de ação para os diretores. Já no almoxarifado de copa fica o material usado nas refeições, nas famosas mesas de café-almoço-jantar, nas cozinhas, restaurantes e bares de cena.

Mas além de copos, pratos, talheres e coisas do gênero, é no almoxarifado da copa que se define e organiza as comidas e bebidas que serão usadas nas gravações. Todo esse processo de visita aos almoxarifados e separação de materiais inclui contato direto com pessoas e com os objetos em si, que geralmente são manipulados por inúmeros profissionais em diferentes turnos de trabalho, para que assim se consiga atender aos múltiplos horários das frentes de gravação.

Durante a pandemia da COVID-19, para atender ao isolamento social orientado pelas organizações de saúde – OMS (Organização Mundial da Saúde) e a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) –, houve um período de paralização/suspensão total das gravações e produções na empresa. Numa segunda fase, o momento intermediário de flexibilização das medidas restritivas, as equipes foram, aos poucos, sendo chamadas a retornar ao trabalho, em número extremamente reduzido, somente com os profissionais totalmente indispensáveis a cada frente de gravação.

Este retorno aos trabalhos aconteceu de maneira controlada e atrelada aos protocolos de segurança contra a COVID-19, seguindo uma série de novas regras de biossegurança e sanitárias nos processos de trabalho diário. Em conversa com profissionais que tiveram esta experiência e viveram estes desafios, pudemos fazer um levantamento sobre estas mudanças, tais como as listadas a seguir:

- Utilização de máscaras, luvas e roupa (macacão) descartável por cima das roupas pessoais durante todo processo;
- Orientação para a lavagem das mãos com água e sabão ou utilizar álcool em gel diversas vezes ao dia;
- O processo de escolha do material para gravação passou a ser feito por meio de fotos disponibilizadas online e a solicitação enviada por e-mail, e qualquer pendência resolvida apenas por telefone e aplicativos de mensagens;
- A separação e higienização deste material ficou a cargo de uma pequena equipe que trabalhava remotamente recebendo os pedidos online com antecedência. O material ficava um tempo de quarentena para então ser preparado, embalado e colocado em caixas lacradas para ser levado ao *set* de gravação. As caixas eram deslacradas apenas no *set* de gravação conforme se apresentasse a necessidade de material. Não existia mais a possibilidade de os diretores solicitarem objetos extras como muitas vezes ocorre, pois qualquer objeto precisava de um tempo de quarentena para que pudesse ser embalado e enviado para uma filmagem;
- Os objetos que iriam ser manipulados diretamente pelos atores, como por exemplo celulares e carteiras, só eram desembalados no momento da cena, quando o PA ou o contrarregra apenas abriam a embalagem e deixavam que o próprio ator tirasse do saco e o levasse para o *set*. Quando a cena terminava e o objeto devolvido, era imediatamente separado e encaminhado para uma nova higienização por outra equipe. A outra equipe responsável por recolher o material usado nas gravações só entrava nos *sets* após o final das filmagens e a saída de todos, e então resgatava o material usado e encaminhava para nova quarentena e higienização;
- O material de copa era higienizado e embalado um a um. A indicação era de que não houvesse consumo da comida de cena, que vinha também devidamente lacrada. No caso de a cena exigir o consumo de algum alimento, as equipes podiam consultar especialistas da área de saúde que acompanhavam os *sets* de gravação para orientar no



caso de dúvidas. Nestes casos raros de consumo de alimentos, eles eram aquecidos em alta temperatura como orientado nos protocolos de segurança. Se existisse a necessidade de utilização de algum desses utensílios, o próprio ator era responsável por desembalar o objeto que ele mesmo usaria, como talheres ou copos por exemplo;

- A roupa de cama também passou a ser disponibilizada previamente higienizada, separadas e lacradas por peça. Para que somente o ator tivesse contato com as camas na hora da gravação foi desenvolvido uma capa plástica para cobrir as mesmas e impossibilitar que terceiros encostassem e viessem a infectá-las;
- Os carros de cena passavam por processo de higienização antes e depois de cada uso. O motorista do carro de cena trazia o veículo e já fazia a limpeza antes de entregar para o ator, e logo depois do ator usar o carro ele já era higienizado de novo e sucessivamente enquanto estive sendo usado. Para cenas gravadas dentro dos carros, desenvolveu-se divisões de acrílico que eram colocadas entre bancos para que a equipe de filmagem não ficasse perto demais dos atores que estariam fazendo a cena sem máscaras e vice-versa;
- Por questões de segurança, diminui-se ao extremo o número de figurantes usados nas cenas, mantendo-se um grupo fixo para cada produto;
- Foi suspenso o uso de animais em cena;
- Flores e plantas naturais normalmente usadas em cena foram substituídos por artificiais que podiam ser higienizadas;
- Os designers responsáveis pelo material gráfico passaram a trabalhar em suas casas e só iam na empresa quando havia a necessidade de imprimir, montar e produzir algum material específico, que também tinha que ser feito com extrema antecedência para atender a quarentena e embalagem dos mesmos;
- As equipes, que normalmente costumam fazer um rodízio de frentes de gravação, uma semana trabalhando em externa e na outra já nos estúdios, ficaram exclusivas de apenas um tipo de *set*, para que não

houvesse maiores interações com pessoas provenientes de outros ambientes.

A realidade dos trabalhos no audiovisual, que geralmente incluem prazos curtos e improvisação, teve que ser modificada para se inserir nas novas regras de segurança e poder assim voltar a produzir. Foi exigido um grande esforço das equipes e autores para que capítulos e necessidades fossem repassados adiantadamente, e assim conseguir atender as peculiaridades das quarentenas e processos de produção e higienização. Os processos de cada equipe foram controlados por um sistema online em que o profissional dava baixa no item ou etapa concluída, e assim comunicava a equipe em que estágio estava aquela tarefa.

No Anexo B disponibilizamos um *link* que dá acesso ao *Manual de Processos de Trabalho para Equipe de Arte do Audiovisual durante a Pandemia de COVID-19*, desenvolvido pela APPASP (Associação dos Profissionais de Arte do Audiovisual de São Paulo) em parceria com APODEC (Associação dos Produtores de Objeto e Decoradores de Cena), PROARTE (Produtores de Arte Associados) e o Coletivo de Cenógrafos, Assistentes de Arte e Designers Gráficos. No manual estas instruções estão devidamente detalhadas.

Neste capítulo ficamos cientes da relevância da teledramaturgia como produto artístico e cultural, e de como após 70 anos de sua criação e contra todos os prognósticos contrários, as novelas continuam sendo de grande interesse de público. Os canais de *streaming* mais modernos querem produzir e oferecer novelas em seus menus. Foi apontado a distribuição dos programas de TV em categorias, e como estas categorias são atendidas diferentemente pela mão de obra da empresa. A pesquisa colocou em evidência as diferenças entre como funciona a Produção de Arte na TV e no Cinema, como são montadas as equipes para cada área e as diferentes funções relativas a cada universo. Neste ponto foi feito um levantamento sobre as tarefas pertinentes ao Produtor de Arte de TV.

Na sequência, o estudo trouxe um olhar sobre a reestruturação do departamento de Produção de Arte na Globo. Com base em entrevistas, foram esclarecidas as mudanças de posicionamento da empresa e os requisitos que passaram a ser observados no desenvolvimento e manutenção dos profissionais e na contratação de mão de obra. Diversos depoimentos trouxeram a importância do trabalho da PA na conceituação do produto audiovisual, acompanhando os

desenvolvimentos tecnológicos e estéticos. Ilustrando essa evolução técnica, foi feita uma comparação de imagens com cenas de 2 programas que ganharam novas edições, com isso pode-se ver cenários montados nas duas versões e analisar as mudanças no adereçamento dos cenários que vieram para atender as novas necessidades técnicas, e também dos diretores e atores.

No fechamento deste capítulo foi exposto um panorama do que aconteceu com a PA durante a pandemia da COVID-19, quando os trabalhos foram paralisados devido aos decretos de isolamento social e como estes processos foram alterados no retorno dos profissionais aos trabalhos. No capítulo a seguir apresentamos as considerações finais.

## 4

### Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo para compreender como, e se, os métodos e técnicas do design poderiam contribuir nos processos de criação da Produção de Arte nas novelas e séries da Rede Globo. O primeiro passo foi fazer uma breve ambientação do leitor com o universo da Produção de Arte, ainda desconhecido nos estudos acadêmicos. Com o intuito de estimular um engajamento com o tema, elaboramos uma parte do texto de introdução no estilo de uma sinopse e um roteiro de gravação como conhecemos nas emissoras, oferecendo assim uma imersão neste assunto ainda desconhecido na área acadêmica.

O estudo buscou em seguida contextualizar o design e apresentar a noção de *atitude de design*, com suas definições e questionamentos quanto a sua aplicação, trazendo a noção de que esta *atitude de design* é uma maneira de ser e não apenas uma inovação. De acordo com as definições pesquisadas, foi compreendida como um conjunto de crenças, atitudes e modelos mentais, uma maneira particular aos designers de interagir com o mundo e seus desafios. Este parecer conta com cinco valores compartilhados que, juntos, o caracterizam: (i) abraçar a incerteza e a ambiguidade; (ii) engajar profunda empatia; (iii) abraçar o poder dos cinco sentidos; (iv) dimensão lúdica de trazer ideias e estratégias à vida concreta, e; (v) engajar e conciliar diversas perspectivas. Foram investigados se estes posicionamentos da *atitude de design* poderiam agilizar e enriquecer o processo de criação da PA. Ao prosseguir com o levantamento sobre a estruturação do departamento de criação da Globo, vimos que estas características seriam de grande valia para atender os novos requisitos elencados na avaliação e aquisição de mão de obra para a área.

A última parte da pesquisa se desenvolveu no sentido de investigar e identificar as etapas do processo criativo do Produtor de Arte na teledramaturgia no Brasil, a criação e desenvolvimento desta função e sua devida importância na construção da visualidade imagética dos produtos audiovisuais. Este levantamento foi feito em paralelo a entrevistas com profissionais da área que afirmam sobre a diferenciação que um profissional de design traz para suas equipes, com seu perfil

multifacetado e principalmente com sua assertividade e *timing* de resolução como cerne de sua natureza nas demandas diversas de produção de internas e externas, mostrando que essa questão não era tão empírica assim.

O estudo foi complementado com um levantamento sobre as diferenças do cargo na TV e no cinema, um comparativo da atuação da PA em 2 programas feitos em diferentes épocas e seus resultados imagéticos, além de uma apresentação do processo de criação de uma Produtora de Arte que coordenou um projeto internacional com recursos sensoriais, visuais e táteis, partes de uma publicação artesanal desenvolvida com o objetivo de quebrar barreiras de comunicação, bem ao estilo da *atitude de design*. Também mostramos as principais mudanças nos processos de trabalho na PA durante a pandemia de COVID-19.

Como exposto por Andréa Chuairi na nossa conversa, existe a percepção de que as pessoas não sabem o que é o trabalho da Produção de Arte num projeto audiovisual, ainda muito confundido com o trabalho da cenografia e muitas vezes reduzido ao material gráfico no entendimento geral. Falta a noção de quão profundo e extenso é este trabalho, que tem suas demandas ampliadas e renovadas a cada dia. Neste ponto, esta pesquisa identificou possíveis caminhos a serem seguidos em estudos futuros, pois, pelas entrevistas, reconhecemos ainda uma visão estreita, não só sobre a função da PA, mas também sobre o papel que o designer tem e pode vir a ter nos projetos e nas organizações.

As considerações finais indicam que não estamos trazendo uma verdade científica absoluta e incontestável, e sim que este é um início para estas discussões. Além da inserção e expansão da Produção de Arte como tema de pesquisa, esta pesquisa propôs uma amplificação dos estudos sobre o posicionamento dos designers enquanto usinas propulsoras de pensamento, com o objetivo de aprofundamento do tema nos trabalhos acadêmicos e na nossa vida profissional. O questionamento sobre a *atitude de design* se mostra um interessante instrumento para pensar sobre estes valores e aspectos que fundamentam a ação criativa do designer e como isto pode vir a se tornar uma contribuição para o campo.

Aos designers cabe a importante tarefa de ampliar seu campo de atuação e estudo, criando e aproveitando oportunidades de pensar nosso meio, extrapolando as limitações de atuação eventualmente impostas.

O design sempre me acompanhou, antes mesmo que tivesse noção de que isto existia enquanto profissão e que seria a carreira por mim escolhida. Ele já me

ajudava a compreender o mundo e a me comunicar. Até mesmo as preferências mais simples/banais durante a infância e adolescência, como hobbies: desenhar, recortar revistas em quadrinho para fazer um acervo de personagens e roupinhas e depois criar minhas próprias histórias; montar quebra-cabeças usando técnicas de separação de peças por cores e texturas, e até mesmo ler um determinado tipo de revista em detrimento de outras, já incluíam uma exigência estética e estrategista ainda sem a minha percepção. Qual não foi a alegria, ainda na primeira semana de aulas na graduação, surpreender-me com uma aula sobre diagramação de textos, recurso que aplicava sem dar o nome correto às minhas criações. Ali, naquele momento, percebi que mesmo sem ter muita informação sobre este ofício fui guiada por um instinto maior, optando pelo curso que iria me apresentar ao universo do qual já fazia parte.

Cursei a graduação (1986-1991) em um momento que o mundo passava por uma grande transição, aprendíamos a trabalhar num mundo analógico escutando sobre as novidades que os computadores trariam para nossas vidas. Esta evolução aconteceu muito rapidamente e trouxe grandes mudanças para nossos processos de trabalho, o que exigiu uma reciclagem emergencial por parte dos profissionais que já estavam no mercado utilizando os meios anteriores para fazer seus projetos. Vários planos e questionamentos sobre a área do design que surgiram durante a graduação tiveram que esperar até que conseguisse embarcar para fazer cursos de atualização nos Estados Unidos e, enfim, pudesse acompanhar os novos processos tecnológicos.

Após uma primeira carreira vivida próxima às indústrias do entretenimento e cultura, pude me organizar e voltar o olhar aos questionamentos, antigos e novos, que sempre chamaram minha atenção desde a graduação. Ao iniciar este estudo tive a intenção de me reaproximar de universos que sempre estiveram no meu radar: a vida acadêmica, o design como teoria e a Produção de Arte, porém, pelas escolhas pessoais e profissionais mais recentes não faziam mais parte da realidade. Ainda assim, atendendo a um chamado interno, num dos maiores desafios da minha vida, mergulhei no mestrado em design, mesmo impactada por uma pandemia mundial e deparei-me com grandes descobertas sobre o design, a PA e sobre mim mesma, superando qualquer expectativa anterior.

A mim, cabe uma autoavaliação e a percepção do quanto aprendi com esta pesquisa. Muitas vezes me senti despreparada para enfrentar alguns temas e

experiências, mas imbuída do objetivo de entender como os outros são capazes, eu também consegui. Enxergar os dois ofícios que abracei profissionalmente de maneira bem mais profunda, trouxe uma superação sobre a maneira como eu me compreendia nestes universos.

Escrever, ainda mais no estilo acadêmico, que era um desafio tão grande se mostrou um exercício, e, como todo exercício, é praticando que se alcança os melhores resultados. Participar de congressos, redigir e apresentar artigos, aprender com meus pares, e perceber outros aprendendo com o meu saber me mostrou novos caminhos. Ser convidada a preparar uma aula para apresentar nas futuras turmas de quem me acolheu no estágio supervisionado é um dos novos desafios propostos que ainda vou completar com muita satisfação. Juntamente com a identificação de questões dentro da pesquisa que ainda podem ser trabalhados pela ótica de novos autores e outros pontos de vista. Mas isso é assunto para as CENAS DOS PRÓXIMOS CAPÍTULOS...

## 5

### Referências bibliográficas

ALENCAR, Mauro. **A Hollywood brasileira**: panorama da telenovela no Brasil. Rio de Janeiro: Senac, 2002. ISBN 85-87864-18-1.

ANAZ, Silvio; AGUIAR, Grazyella; FREIRE, Norma; LEMOS, Lucia; COSTA, Edwaldo. Noções do imaginário: perspectivas de Bachelard, Durand, Maffesoli e Corbin. **Revista PUC-SP**, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/nexi/article/download/16760/15660>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BOURDIEU, Pierre. Campo Intelectual e Projeto Criativo. In: POUILLON, Jean et al. (orgs.). **Problemas do estruturalismo**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1968.

BRAGA, Mariana Fonseca. **The choice of design**: from businesses' conditions to businesses' attitudes. *The Design Journal*, 20: sup1, S635-S646. 2017. DOI: 10.1080 / 14606925.2017.1353011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14606925.2017.1353011>. Acesso em: nov. 2020.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUCHANAN, Richard. Management and design: interaction pathways in organizational life. In: BOLAND JR., R. J.; COLLOPY, F. (Eds.). **Managing as designing**. Stanford: Stanford University Press, 2004. pp. 54–64.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: MICHLEWSKI, Kamil. **Design attitude**. Farnham: Gower Publishing Company. 2015.

\_\_\_\_\_. **Worlds in the making**: design, management, and the reform of organizational culture. Xangai: She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283958675\\_Worlds\\_in\\_the\\_Making\\_Design\\_Management\\_and\\_the\\_Reform\\_of\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/283958675_Worlds_in_the_Making_Design_Management_and_the_Reform_of_Organizational_Culture). Acesso em: jun. 2020.

BUTRUCE, Débora Lúcia Viera. **A direção de arte e a imagem cinematográfica**: sua inserção no processo de criação do cinema brasileiro dos anos 1990. Dissertação (mestrado). Departamento de Comunicação, Imagem e Informação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

CALZA, Rose. **O que é telenovela**. São Paulo: Brasiliense, 1996. ISBN 85-11-00008-9.

CIPINIUK, Alberto. Do funcional ao simbólico: o que pensam os pares do Campo do Design e o que ensinam nas salas de aula. **Revista arq.Urb**, (27) Publicado



entre Janeiro – Abril de 2020. Disponível em:  
<https://doi.org/10.37916/arg.urb.v27i.409> .

COLLOPY, Fred. **What is a design attitude and why would a manager care?** FastCompany.com. Publicado em 27 de outubro de 2008. Disponível em:  
<https://www.fastcompany.com/1057974/what-design-attitude-and-why-would-manager-care> Acesso em: nov. 2020.

COUTO, Rita Maria; FERREIRA, Patrícia Castro. “Sob o olhar do design”: a construção de um ponto de vista. **Estudos em Design | Revista (online)**. Rio de Janeiro: v. 20 | nº. 1 [2012], pp. 1 – 14 | ISSN 1983-196X.

CROSS, Nigel. **Designerly ways of knowing**. Springer-Verlag, London, 2006

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma Introdução à história do design**. São Paulo, Editora Edgard Blücher. 2000.

DICIO, **Grande Dicionário Da Língua Portuguesa**. Editora: Porto, 2010. ISBN: 978-972-0-01565-5

EVANGELISTA, Paulo Eduardo Rodrigues Alves. **Psicologia fenomenológica existencial: a prática psicológica à luz de heidegger**. Curitiba, Editora Juruá, 2016. ISBN-10 : 8536259191 | ISBN-13 : 978-8536259192

HAMBURGER, Vera. **O desenho do espaço cênico: da experiência vivencial à forma**. Dissertação (mestrado). Departamento de Artes - Artes Cênicas, Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo - USP, 2014.

JACOB, Elizabeth Motta. **Um lugar para ser visto: a direção de arte e a construção da paisagem no cinema**. Dissertação (mestrado). Departamento de Comunicação, Imagem e Informação, Universidade Federal Fluminense – UFF, 2006.

LAUFHÜTTE, Maria Luiza Zenobio de Assumpção Villar. **Design de produção no cinema: o processo de comunicação visual da cenografia**. Dissertação (mestrado). Departamento de Artes & Design. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, Rio de Janeiro. 2016.

LAUFHÜTTE Maria Luiza Zenobio de Assumpção Villar; CIPINIUK, Alberto. Um bonde chamado consumo, um objeto chamado desejo. Artigo Comun. **Mídia Consumo**, São Paulo, V. 15, N. 44, P. 427-446, SET./DEZ. 2018 DOI 10.18568/CMC.V15I44.1513.

LEITE, Adriana Lisette Guerra. **Figurino: uma experiência na televisão**. São Paulo: Paz e Terra, 2002. ISBN 85-219-0463-0

MAFFESOLI, Michel. O imaginário é uma realidade. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 15, ago 2001. P. 74-82. Entrevista.

MAGALHÃES, Ana Maria de. **Brincando de casinha: 44 anos trabalhando em Produção de Arte na TV Brasileira**. Rio de Janeiro: Fontes, 2022. ISBN 978-85-66802-04-7

MICHAELIS, **Michaelis Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos. 2020 Disponível em

<https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=atitude> Acesso em: nov. 2020

MICHLEWSKI, Kamil. Uncovering Design attitude: inside the culture of designers. Research Article. Article first published online: March 1, 2008; Issue published: March 1, 2008 Volume: 29 issue: 3, p. 373-392. **SAGE Journals, Organization Studies** ISSN: 0170-8406 Online ISSN: 1741-3044. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0170840607088019>.

\_\_\_\_\_. **Design Attitude**. Nova Iorque, Routledge, 2016. ISBN 978-1-4724-2118-0.

MOHOLY-NAGY, László. **Vision in motion**. Chicago, Editora: P. Theobald, 1947. Disponível em: <https://archive.org/details/visioninmotion00moho/page/42/mode/2up?q=Designin+g+is+not+a+profession+but+an+attitude> Acesso em: nov. 2020.

MOURA, Mônica (Org.). **Faces do design**. Rosari, 2003.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: origens e instalação**. Rio de Janeiro: Editora 2AB, 1998.

PORTUGAL, Cristina. Design na formação de uma cultura visual crítica. **Cultura Visual**, n. 16, dezembro/2011, Salvador: EDUFBA, p. 71-84. Disponível em: <https://rigs.ufba.br/index.php/rcvisual/article/download/5339/4612> Acesso em: nov. 2020.

PROSERPIO, Juliana. **Somos todos designers**. Publicado em 4 de fevereiro de 2016. (não paginado). Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/somos-todos-designers-juliana-proserpio/> Acesso em: nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **O poder do design**. São Paulo, Echos, 2020. E-Book. Disponível em <https://materiais.escoladesignthinking.echos.cc/ebk-power-of-design-lp-new>. Acesso em: mar. 2022.

RIBEIRO, Rondinele A. **A telenovela enquanto representação da identidade nacional**. Publicado em abril de 2014. (não paginado). Disponível em <https://jus.com.br/artigos/27696/a-telenovela-enquanto-representacao-da-identidade-nacional>. Acesso em: 12 jun. 2020.

RODRIGUES, Chris. **O cinema e a produção**. Rio de Janeiro, Ed. Lamparina, 2007. ISBN: 978-85-98271-35-4.

SANTOS, Luiza Gama Drable. **Realidade e ficção na direção de arte: um estudo sobre as obras de Luiz Fernando**. Dissertação (mestrado). Departamento de Artes & Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2018.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre, Artmed, 2007. ISBN 978-85-363-1012-1.

SILVA, N. A. N. **Abordagens participativas para o design: metodologias e plataformas sociotécnicas como suporte ao design interdisciplinar e aberto a participação**. 67f. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Tecnologias da Inteligência e Design Digital Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, 2012.

SILVEIRA, Ronie (Org.). **A novela brasileira e a filosofia**. Porto Alegre, Editora Fi, 2016. ISBN 978-85-5696-134-1.

SOUTO MAIOR, Marcel. **Almanaque da TV Globo** / Marcel Souto Maior, pesquisa Memória Globo. São Paulo, Editora Globo, 2006. ISBN 85-250-4280-3.

## **6**

### **Anexos e apêndices**

Esta seção contém o anexo ‘A’ com o parecer positivo do Comitê de Ética e o anexo ‘B’ com capa e link de acesso para o Manual de processo de trabalho para equipe de Arte do Audiovisual durante a pandemia de COVID-19; os apêndices ‘A’ e ‘B’, contêm o modelo de entrevista e as perguntas guia.

## Anexo A – carta comitê de ética

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



### CÂMARA DE ÉTICA EM PESQUISA DA PUC-Rio

#### **Parecer da Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio 118-2021 – Protocolo 138-2021**

A Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio foi constituída como uma Câmara específica do Conselho de Ensino e Pesquisa conforme decisão deste órgão colegiado com atribuição de avaliar projetos de pesquisa do ponto de vista de suas implicações éticas.

#### **Identificação:**

**Título:** "O papel do Design na Produção de Arte da TV no Brasil" (Departamento de Artes & Design da PUC-Rio)

**Autora:** Patrícia Machado Fernandes (Mestranda do Departamento de Artes & Design da PUC-Rio)

**Orientador:** Carlos Eduardo Felix da Costa (Professor Departamento de Artes & Design da PUC-Rio)

**Apresentação:** Pesquisa qualitativa que visa compreender como as metodologias do Design podem contribuir nos processos de criação de Produção de Arte nas novelas de uma rede televisiva, utilizando uma perspectiva fenomenológica. Prevê análise de documentos, aplicação de questionário e entrevista semi-estruturada em formato virtual junto a profissionais da área. Conta com referencial no campo dos estudos de Design, Telenovela, Imaginário e Direção de Arte.

**Aspectos éticos:** O projeto e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentados estão de acordo com os princípios e valores do Marco Referencial, Estatuto e Regimento da Universidade no que se refere às responsabilidades de seu corpo docente e discente. O Termo expõe com clareza os objetivos da pesquisa e os procedimentos a serem seguidos. Garante o sigilo, o anonimato e a confidencialidade dos dados coletados. Informa sobre a possibilidade de interrupção na pesquisa sem aplicação de qualquer penalidade ou constrangimento.

**Parecer:** Aprovado.

Prof. José Ricardo Bergmann  
Presidente do Conselho de Ensino e Pesquisa da PUC-Rio

Profª Ilda Lopes Rodrigues da Silva  
Coordenadora da Comissão da Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio

Rio de Janeiro, 7 de fevereiro de 2022

Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos  
Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio – CEPq/PUC-Rio  
Rua Marquês de São Vicente, 225 - Gávea – 22453-900  
Rio de Janeiro – RJ – Tel. (021) 3527-1612 / 3527-1618  
e-mail: [yrac@puc-rio.br](mailto:yrac@puc-rio.br)

## Anexo B – Capa do Manual de processos de trabalho para equipe de Arte do Audiovisual durante a pandemia de COVID-19

A versão completa do manual da ACASP (Assistentes de Câmera Associados de São Paulo) está disponível em <http://acasp.org/covid-19/>, no link [https://drive.google.com/file/d/1s4OBx3\\_o8Ecb\\_C9Nl6eEp0puKFmown4R/view](https://drive.google.com/file/d/1s4OBx3_o8Ecb_C9Nl6eEp0puKFmown4R/view)



Figura 38: Capa do manual de processos de trabalho para equipe de arte do audiovisual.

## **Apêndice A – Lista de perguntas-guias usadas nas entrevistas**

1) Você pode me falar um pouco da sua formação e trajetória profissional até chegar a este cargo/função atuação atual?

A - É formado(a) em que área?

B - Em que área trabalhou até chegar na Produção de Arte?

C - Quanto tempo trabalhou em Produção de Arte até se tornar Produtora Titular ou em função gerencial / Coordenadora de Arte?

2) Qual é/era seu cargo (os) e função na Globo?

3) Qual período esteve dedicado ao Departamento de Criação de Ambientes e Personagens? É/Era um cargo do Departamento de Recurso Humanos?

4) Você sabe em qual época o Departamento de Recurso Humanos e/ou o Departamento de Criação de Ambientes e Personagens começou a pensar na reformulação do perfil do profissional para compor os quadros da Produção de Arte?

5) Você participou desta reformulação como gestora ou como Produtora de arte?

6) Você sabe qual era o objetivo da reformulação do perfil do profissional da Produção de Arte?

7) Havia intenção de implementar alguma metodologia nos processos de trabalho com esta reformulação?

8) De onde veio essa solicitação ou proposta de mudança de perfil do profissional de Arte? Por acaso foi uma solicitação dos Produtores de Arte Titulares, dos Diretores dos programas ou dos gestores da empresa?

9) Havia algum tipo de avaliação das práticas aplicadas nos processos de trabalho da Produção de Arte ANTES desta reformulação?

10) Que tipo de avaliação era feita dos processos da Produção de Arte ANTES da reformulação?

11) Havia algum tipo de avaliação das práticas aplicadas nos processos de trabalho da Produção de Arte DEPOIS desta reformulação? De que tipo?

12) Você acompanhou ou teve informação sobre os resultados nos processos de trabalho da Produção de Arte após esta reformulação de perfil?

13) Tem comentários a fazer sobre estes resultados?

14) Como você imagina que as pessoas de fora da empresa veem o trabalho da Produção de Arte?

*15) O departamento de criação de ambientes está em constante evolução, no início destas transformações comentadas acima foram selecionados para seus quadros pessoas com formação de criação, pesquisa e design para exercer a função de Produtores de Arte. E ultimamente aconteceu a absorção dos designers internos (funcionários da casa e dedicados a diversos programas simultaneamente) que passaram a ser alocados nas salas junto às equipes de Arte para ficarem dedicados somente ao mesmo produto da equipe de Arte. Mais recentemente ainda, estes mesmos designers foram absorvidos nas equipes como Produtores de Arte assistentes e/ou cenógrafos.*

A - Como aconteceu essa mudança na relação dessa mão-de-obra com as equipes de Arte até a sua absorção?

B - A migração dos designers para o cargo de Produção de Arte Assistente aconteceu a pedido das equipes de Arte, foi uma reivindicação dos designers ou um projeto de integração do Departamento de Criação?

**16)** Quando você fica responsável por recrutar pessoas para a equipe de Arte, que tipo de qualidades você está procurando numa pessoa?

**17)** Quais são os valores e características de personalidade que estas pessoas precisam ter para serem cogitadas para fazer parte da equipe de Arte?

**18)** O que você acredita que os faz encaixar na Arte?

**19)** Tem alguma característica que os deixaria incompatíveis com essa profissão?

**20)** Qual é a maior contribuição que um Produtor de Arte Designer (pessoas de criação) traz para a equipe da Arte?

**21)** O que você acha particularmente interessante, estimulante em design e designers e quais são as coisas que te irritam?

**22)** Como você se sente trabalhando com designers? Qual é a natureza do seu relacionamento? - dar o máximo de detalhes que você pode pensar

**23)** Que tipos de trajetórias, atitudes e princípios eles trazem com eles?

**24)** Qual é o maior erro que um designer/pessoa de criação pode cometer em Produção de Arte?

**25)** Você consegue distinguir as tarefas em que eles se desenvolvem melhor e as tarefas que eles não gostam?

**26)** Quais são as dificuldades ao trabalhar com eles/ para eles?

**27)** Que tipos de pessoas são consideradas Produtores de Arte excepcionais? Quais são suas atitudes, valores?

**28)** Fale um pouco sobre o seu processo de criação.



## **Apêndice B – Lista de perguntas-guias usadas na entrevista com Andréa Chuairi**

### **1) Formação e trajetória profissional**

A - É formado(a) em que área?

B - Quanto tempo trabalhou no design/computação gráfica até começar na PA?

C - Há quanto tempo trabalha na PA?

### **2) O que te fez querer migrar do design/computação gráfica para a PA?**

**3) Havia algum tipo de exigência, em termos de características profissionais, para que profissionais fossem cogitados para migrar de departamento e fazer parte da equipe da Arte?**

**4) O que te levou a acreditar que iria se encaixar positivamente na função de PA?**

**5) A sua trajetória anterior como designer te agregou atitudes, posicionamentos ou soluções diferenciadas dos demais profissionais da PA com formação em outras áreas?**

**6) Que tipos de ‘processos’ (atitudes/posicionamentos/soluções) você levou da sua função anterior para o trabalho na PA?**

**7) Qual é a maior contribuição que um Produtor de Arte Designer (pessoa de criação) traz para uma equipe da Arte?**

**8) Que tipos de pessoas são consideradas Produtores de Arte excepcionais? Quais são suas atitudes, valores?**

**9) Fale um pouco sobre o seu processo de criação.**

**10) Como você imagina que as pessoas de fora da empresa veem/percebem o trabalho da Produção de Arte?**