

As telenovelas portuguesas: a adoção de inovações no contexto de uma cultura de produção audiovisual

Portuguese soap operas: the adoption of innovations in the context of an audiovisual production culture

Telenovelas portuguesas: la adopción de innovaciones en el contexto de una cultura de producción audiovisual

Manuel Damásio

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. CICANT, Portugal

Paulo Ferreira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Portugal

Eduardo Leal

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Portugal

Resumo

O presente artigo descreve o processo de introdução de uma inovação tecnológica – um sistema de informação dedicado à otimização de processos em produção audiovisual – no contexto de uma produtora portuguesa focada na produção audiovisual de um género particular: a telenovela. O artigo parte da análise do processo de localização deste género no cenário cultural e geográfico específico de Portugal, dando origem ao que afirmamos ser um modelo de produção original com um cultura específica, para a seguir se concentrar no processo concreto de implementação da solução proposta, em ordem a avaliar como a introdução de uma inovação tecnológica foi recebida pela organização e quais as consequências do processo em termos de transformação organizacional num contexto de digitalização de processos e desmaterialização de procedimentos. O nosso estudo de caso foca-se no processo de análise que precedeu o desenvolvimento do sistema em causa e pretende enquadrar o mesmo no contexto mais amplo da cultura de produção audiovisual existente na organização, em ordem a extrair conclusões sobre o potencial de inovação que o projeto implicou. O nosso argumento central é que a ideologia dominante numa cultura de produção, expressa nas atitudes e crenças dos profissionais que moldam o modo de produção, é um fator determinante para a adoção de qualquer inovação, mesmo no caso onde existe uma cultura de produção local original e sustentável.

Palavras-chave

telenovelas; cultura de produção televisiva; Portugal; inovação

Abstract

This paper describes the process of introducing a technological innovation – an information system dedicated to the optimization of processes in audiovisual production – in the context of a Portuguese production company focused on audiovisual production of a particular genre: the soap opera. The paper starts from the analysis of the localization process of this kind in the specific cultural and geographical scenery of Portugal, giving rise to what we claim to be an original production model with a specific culture, and then focusing on the concrete process of implementing the proposed solution, in order to evaluate how the introduction of a technological innovation was received by the organization and what are the consequences of the process in terms of organizational transformation in a context of process digitization and dematerialization of procedures. Our case study focuses on the process of analysis that preceded the development of the system in question and intends to frame it in the broader context of the organization's existing audiovisual production culture, in order to draw conclusions about the innovation potential that project implied. Our central argument is that the dominant ideology in a culture of audiovisual production is a determining factor in the adoption of any innovation, even when there is an original and sustainable local production culture.

Keywords

soap opera; *telenovelas*; television production culture; Portugal; innovation

Resumen

Este artículo describe el proceso de introducción de una innovación tecnológica, un sistema de información dedicado a la optimización de procesos en la producción audiovisual, en el contexto de un productor portugués centrado en la producción audiovisual de un género en particular: la telenovela. El artículo comienza con el análisis del proceso de localización de este tipo en el escenario cultural y geográfico específico de Portugal, dando lugar a lo que afirmamos ser un modelo de producción original con una cultura específica, y luego enfocándose en el proceso concreto de implementación de la solución propuesta, para evaluar cómo la organización recibió la introducción de una innovación tecnológica y cuáles son las consecuencias del proceso en términos de transformación organizacional en un contexto de digitalización de procesos y desmaterialización de procedimientos. Nuestro estudio de caso se centra en el proceso de análisis que precedió al desarrollo del sistema en cuestión y tiene la intención de enmarcarlo en el contexto más amplio de la cultura de producción audiovisual existente de la organización, con el fin de sacar conclusiones sobre el potencial de innovación que proyecto implícito. Nuestro argumento central es que la ideología dominante en una cultura de producción audiovisual es un factor determinante en la adopción de cualquier innovación, incluso cuando existe una cultura de producción local original y sostenible.

Palabras Clave

telenovelas; producción televisiva cultura; Portugal; innovación

Introdução

A *telenovela* é um tipo particular de género audiovisual que surgiu na América Latina nos anos 1950 e 1960 do século XX como um género televisivo distinto (Rogers & Antola, 1985). Ao longo das décadas as telenovelas desenvolveram a sua própria forma, estabelecendo-se como um sustentáculo da atração da televisão em diferentes países, nomeadamente em Portugal. Esta atração parecia encontrar-se fortemente ancorada em formas históricas de ficção local com temas que variavam de país para país (Pumarejo, 1987). Embora as telenovelas partilhassem com outros géneros, como a “*soap opera*” norte-americana, alguns dos princípios básicos das narrativas em capítulos, particularmente o constante adiamento da resolução narrativa (Wilson, 2008), ao contrário destas, propunham um desfecho narrativo, raramente se prolongando por mais de seis meses, e representavam temas e estruturas diferentes, na maior parte dos casos enraizados em experiências locais e nacionais (Martin-Barbero, 1995). As *novelas* mexicanas, por exemplo, foram sempre mais melodramáticas, enquanto as brasileiras têm sido sempre mais fortemente comprometidas com problemáticas históricas ou sociais (Bielby & Harrington, 2005). É este facto que provavelmente explica que a localização deste conteúdo ficcional seja associada na literatura a processos de receção e de construção de identidades culturais a nível nacional (Dhoest, 2007; Peter & deVreese, 2004; Castelló, 2007; Slavtcheva-Petkova, 2013), daqui resultando que parte substancial dos estudos sobre inovação em relação com este género televisivo se foque precisamente em contextos de inovação ao nível do conteúdo/produto, que correspondem a novas características do produto em função do seu processo de localização cultural, linguística e geográfica; ou inovação social, em função da emergência de novas práticas que resultam da adoção dessas inovações de conteúdo precisamente como consequência da sua receção num contexto local (Adriaens, 2010). A forma como a primeira novela portuguesa “Vila Faia” impactou as audiências de televisão em Portugal seria precisamente um exemplo destes dois tipos de inovação e respetiva associação a um processo de localização.

Neste artigo propomos uma abordagem diferente. Em vez de olharmos para os processos de receção e localização como uma metodologia para estudar processos de inovação em produção audiovisual, pretendemos concentrar-nos no lado da produção, e nas suas características sistémicas, institucionais e ideológicas, como mecanismos explicativos do grau de adoção e difusão de uma inovação num contexto concreto de produção audiovisual. Pretendemos compreender como é que a adoção de uma inovação se relaciona com culturas de produção específicas e como é que o processo se desenrola em todas as suas múltiplas dimensões e fases. Para este estudo, debruçar-nos-emos sobre o caso concreto de desenvolvimento e implementação de uma inovação de base tecnológica numa produtora audiovisual portuguesa e iremos discutir de que forma esse processo nos ajuda a compreender o processo mais amplo de adoção de inovações em culturas de produção audiovisual. A inovação em questão é um software de gestão e otimização de produção audiovisual desenvolvido de base e introduzido em 2019 na entidade estudada. O software e o projeto em questão foram designados SMART Media. A não nomeação da produtora resulta, quer de uma opção metodológica, quer do facto de no contexto do projeto

aqui estudado terem sido entre as partes assinados acordos de confidencialidade que impedem a nomeação da empresa em questão.

Ao realizarmos este estudo, estamos a confrontar diferentes dimensões do estudo da inovação. Por um lado, a própria “telenovela” é por nós entendida neste estudo como uma inovação ao nível do produto e práticas sociais, com um trajeto muito relevante no contexto da realidade audiovisual portuguesa. Por outro lado, importamos confrontar essa inovação com um processo complementar de introdução de uma inovação de base tecnológica num contexto organizacional concreto, o de uma produtora audiovisual dedicada precisamente à produção de telenovelas. O nosso estudo lida com dois aspetos centrais que se intersectam nos estudos da produção cultural dos media: o papel da tecnologia como fator de inovação, e os processos e dinâmicas organizacionais que moldam essas mesmas culturas de produção.

Âmbito do estudo: o processo de localização da Telenovela como forma de inovação em contextos de produção audiovisual

Desde a sua criação, que as telenovelas atravessaram fronteiras com facilidade, particularmente no seio de diferentes regiões geolinguísticas. Sinclair, Jacka e Cunningham (1996) observam que, à medida que o conteúdo atravessa fronteiras, não só os públicos produzem significados imprevistos, mas também o produto sofre um processo dinâmico de “sincretismo cultural” que altera as convenções de género. Isto explica em parte por que surgem versões locais de géneros e formatos conhecidos internacionalmente, que configuram inovações ao nível do produto e práticas sociais. Este processo não explica, no entanto, porque é que algumas destas inovações florescem e outras nunca chegam a ganhar massa crítica em termos de audiências e retorno financeiro, logo não resultando do processo a adoção da inovação audiovisual.

Por entre as profundas transformações por que a televisão passou na última década do século XX e no início do século XXI, com a emergência de redes de TV transnacionais, formatos de televisão internacionais e grupos de televisão multinacionais, o fluxo de circulação de telenovelas não parou (Bielby and Harrington, 2005). Neste período, surgiram novos modelos, particularmente modelos de formatos de entretenimento com guião predefinido (Chalaby, 2016) e outras formas de adaptação (Buonanno, 2009) que revitalizaram o género e facilitaram a sua internacionalização. Alguns autores defendem que a autenticidade das telenovelas se perdeu durante este período, em favor de uma fórmula de exportação neutra, híbrida, universal (Biltereyst & Meers, 2000; Adriaens, 2010) que pudesse facilitar a circulação internacional do género. Outros (Karlidağ, 2014) afirmam que a proximidade geolinguística e geocultural justificam a adoção de conteúdos a nível regional, em contra fluxo com a uniformização promovida por conteúdos globais.

Ainda assim, o facto é que em muitos países, incluindo Portugal, se verificou uma clara transformação no início do século XXI, quando telenovelas produzidas localmente passaram a dominar os índices de audiências em detrimento das versões mais internacionais do género, em particular as brasileiras (O'Donnell, 2004; Burnay, 2005; Paixão da Costa, 2003). Este facto atesta uma tensão existente entre o global e o local, com a telenovela brasileira a representar, neste caso, o global que é desa-

fiado pelo conteúdo com raízes locais, mas é também demonstrativo do processo de inovação inerente à localização local de um formato global que nesse processo ganha novas matizes e configurações.

Num contexto em que as empresas de produção e distribuição televisiva mais dinâmicas a operar na Europa têm hoje, na maioria dos casos, uma perspetiva internacional (Chalaby, 2009; Keinonen, 2018), os mercados domésticos continuam a representar um refúgio seguro para muitas emissoras e produtoras. O elevado nível de adaptação aos contextos institucionais e às políticas locais que muitas produtoras desenvolvem ao longo dos anos explica em parte estas ilhas de resistência ao desmantelamento da anterior relação estreita entre media e nação. Para além da óbvia proximidade geográfica e linguística, os mercados domésticos garantem um nível de intimidade entre os vários atores no mercado que não se encontra num contexto internacional mais competitivo. O nosso argumento é que este processo de localização não implica só inovações ao nível do desenvolvimento de novas configurações temáticas do género, mas também envolve processos de transformação organizacional de que resultam culturas de produção locais originais e estruturas associadas que apoiam a produção de conteúdos locais que não puderam ser importados de outros mercados. A nossa proposta não se situa do lado do processo de receção da inovação, aqui entendida no contexto da teoria de Rogers da adoção das Inovações (Rogers, 1995), e antes procura analisar outro tipo de inovações relacionadas com aspetos estruturais, em particular as culturas de produção associadas ao género e aos elementos sociais sistemáticos que estas implicam, como elementos explicativos do sucesso ou insucesso de um género e da cultura de produção que lhe está associado. O nosso enfoque está no papel que sistemas e culturas “nacionais” de produção desempenham no estímulo à adoção ou rejeição de inovações que podem contribuir para a evolução de uma cultura de produção e do género que se quer produzir.

Neste artigo, pretendemos concentrar a nossa atenção no processo de introdução de uma inovação de base tecnológica num contexto organizacional específico de produção – o da telenovela. A nossa investigação decorre no contexto de uma pequena nação, Portugal, e pretende verificar de que forma é que a cultura local de produção audiovisual de telenovelas é influenciada por uma cultura organizacional de produção, e de que forma é que essa cultura posteriormente promove ou não, a adoção de outro tipo de inovações, nomeadamente ao nível dos processos. Este estudo procura expandir a nossa compreensão sobre os processos de adoção de inovações em culturas de produção audiovisual e os processos que permitem que, no contexto de uma ecologia televisiva globalizada, sistemas domésticos de produção continuem a prosperar.

Objetivos: compreender a telenovela enquanto inovação, como introduzir inovação nos processos de produção audiovisual?

As telenovelas produzidas localmente subiram aos lugares cimeiros do mercado televisivo português no início do século XXI, sob a liderança de uma estação privada, TVI, após décadas de coexistência com a versão brasileira do género (Paixão da Costa, 2003), e desde então têm sido o principal conteúdo consumido pelos públicos

nacionais (ERC, 2017). Este crescimento nos padrões de consumo foi acompanhado por uma subida constante do volume de horas de ficção televisiva produzida, um facto que permitiu que em 2017 Portugal produzisse 10% de todas as horas de ficção televisiva produzidas na Europa, tantas como o Reino Unido (10%) e mais do que pela França (6%) (European Audiovisual Observatory, 2017).

O êxito entre os públicos locais, bem como a implementação a nível nacional de uma cadeia de valor de produção e distribuição sustentável e institucionalizada, são duas facetas do nosso objeto de estudo: a relação entre processos de inovação e a cultura de produção que surgiu em Portugal em torno da localização das telenovelas. A localização foi um processo difícil e esteve longe de ser uma história de êxito imediato. Na verdade, foram precisos mais de vinte anos para que a versão localmente produzida do género conquistasse aceitação social ampla no país (Ferreira, Reis, Santos, 2011). Para que tal fosse possível, teve de se consolidar uma cultura de produção local, com a sua própria ideologia, regras e estruturas de produção. Foi esta cultura que fomentou o processo de adoção generalizada da inovação que a localização em Portugal do formato constituiu. Ou seja, a partir da adoção de uma inovação – a localização em Portugal do género telenovela – o projeto SMART Media prevê a adoção por essa mesma cultura de uma outra inovação – a transformação de processos por via da integração de processos digitais de produção, circulação e armazenamento de informação. Essencial para o sucesso desse processo é a relação entre um contexto organizacional e o processo de adoção de uma inovação. E é essa precisamente o nosso argumento: independentemente do grau de inovação do produto com que uma organização lida, é a ideologia e cultura da mesma que determinam a sua capacidade de adotar e difundir uma inovação. Dito de outra forma, é a atitude e predisposição dos sujeitos e da cultura organizacional que eles moldam, para a adoção da inovação e não o seu grau específico de “novidade” ou melhoria que promove, que determinam o grau potencial de sucesso do processo de adoção de uma inovação.

O contexto histórico

As telenovelas brasileiras foram introduzidas no país nos anos setenta do século XX e a primeira telenovela produzida localmente – na verdade, a primeira telenovela doméstica a ser produzida num país europeu – *Vila Faia*, foi produzida e transmitida pela estação pública RTP in 1982. Um conjunto de telenovelas foi produzido numa base algo esporádica durante a década de oitenta e noventa do século passado, em grande medida como resposta ao processo de domínio cultural brasileiro (O'Donnell, 2004). O êxito destas diferentes novelas variou, mas nenhuma delas foi capaz de competir com êxito com as importações brasileiras de horário nobre (Paixão da Costa, 2003; Burnay, 2005). Isto sucedeu apesar de estas terem aderido a temas com forte sabor local e uma tentativa clara de se envolverem com assuntos da identidade nacional e representações de uma história coletiva (Hagedoorn, 2006), precisamente algumas das dimensões culturais e textuais referidas na literatura para explicar o sucesso do género enquanto processo de inovação, seja no que concerne à sua capacidade de progressivamente codificar narrativas com um grau de complexidade

cada vez maior, seja no que concerne à forma como os *broadcasters* – em Portugal particularmente a TVI e a SIC – passam a olhar para a telenovela como um elemento central da sua relação com as audiências em termos de estratégias de programação (Allen, 1985; Liebes & Livingstone, 1998; Creeber, 2001). No entanto, neste caso, as evidências mostram que as possibilidades de identificação oferecidas aos públicos locais não constituíram garantia do sucesso da sua localização.

Que os dramas ficcionais televisivos são importantes para a construção de identidades nacionais é um facto aceite na literatura (Dhoest, 2007; Castelló, 2007), e a forma como este processo funciona no campo da receção tem sido amplamente estudado, em particular com um enfoque em contextos europeus regionais ou nacionais distintos (Adriaens, 2010; Frangou, 2002; O'Donnell, 2004). Quando a inovação é discutida no contexto da produção audiovisual, falamos por isso muitas vezes de inovação ao nível do produto como consequência da localização temática do género. Por outro lado, existe uma escassez de literatura que incida sobre contextos nacionais de produção e processos de inovação associados a esses contextos organizacionais (Lopes, 2014; Frangou, 2002). Mais importante ainda, na nossa investigação, não encontramos quaisquer estudos sobre a relação entre estes processos de inovação, a localização bem-sucedida de géneros televisivos e os modelos organizacionais das culturas de produção que os suportam.

Questões de investigação

A nossa investigação procura responder às seguintes questões:

1. Quais são as principais características da produção do género telenovela em Portugal e qual o grau de inovação do modo de produção que lhe está associado?
2. Qual é a predisposição desta cultura de produção local para a adoção de inovações ao nível dos processos de produção e como é que se caracterizam esses processos?
3. Como é que questões de escala, estruturas institucionais e modos de produção contribuem para a postura dessa cultura de produção local face a processos de inovação?
4. Quais são as principais características de um processo de inovação quando está em causa um processo de produção audiovisual?

A nossa abordagem recorre parcialmente ao modelo de O'Donnell (1999) e ao seu enfoque na ficção televisiva como uma criação ideológica com enquadramentos de produção e de programação específicos que, juntamente com dimensões extra-textuais políticas, económicas e históricas, enquadram uma cultura de produção. O nosso trabalho concentra-se nas vertentes estrutural e de produção do audiovisual, negligenciando o lado da receção, porque completamente focado na adoção de inovações no interior de uma estrutura de produção e no que isso nos diz sobre a ideologia e fatores sistémicos subjacentes a essa cultura de produção. A nossa

opção decorre da verificação da natureza sequencial da cadeia de valor da produção audiovisual, onde o estágio de produção antecede o estágio de receção.

Neste artigo, a produção televisiva é analisada como um sistema social. Tal não significa que a reduzamos a uma reflexão de contextos sociais específicos, nem implica que nos focalizemos apenas na rede mais vasta de agentes que integram o campo. Significa que consideraremos a produção como um processo apoiado por uma dada estrutura na qual diferentes agentes ocupam posições definidas e interagem entre si de acordo com os recursos de que dispõem, por forma a atingir objetivos comuns (Hesmondhalgh, 2006). Especificamente, analisaremos um contexto concreto de produção de telenovelas em Portugal e processos de inovação associados, concentrando-nos nos modos como estes agentes compreendem o processo de produção e estabelecem, através das respetivas interações, a estrutura subjacente, bem como as regras e normas associadas ao processo, isto com o fim de compreender o potencial, ou não, desta cultura para a inovação. Este trabalho implica, em linha com a perspetiva da ficção televisiva como criação ideológica proposta por O'Donnell's (1999), compreendermos como é que estes agentes fazem uma autorreflexão sobre o seu trabalho e estabelecem as suas medidas de sucesso, mas também como consensualmente definem os seus objetivos futuros (Burt, 2000). A ideia de produção televisiva como um sistema social baseia-se nos três pressupostos apresentados por Joseph Straubhaar (2007). Primeiro, a televisão como uma tecnologia cultural está ligada, mas não é determinada, por estruturas institucionais, económicas e políticas. Segundo, estas estruturas proporcionam recursos e constrangimentos aos agentes culturais, como sejam as produtoras de televisão. Terceiro, as regras e padrões que determinam a prática do dia-a-dia cresceram no seio destas fronteiras, mas são moldadas pelas instituições e por aqueles que nelas trabalham. A estrutura de uma empresa produtora de televisão, por exemplo, é a complexa soma das rotinas diárias e do trabalho criativo dos seus gestores, diretores, escritores, técnicos e demais intervenientes, que trabalham com regras e com recursos que lhes foram atribuídos por aqueles que detêm a propriedade de e gerem a estrutura (Straubhaar, 2007). Por outro lado, consideramos a natureza das relações entre os agentes nesta rede e os resultados delas como um elemento central do processo que indica que a criação e distribuição de capital social (Enns, Malinick & Matthews, 2008; Damásio, 2011) representa uma faceta nuclear do processo.

Consideraremos como unidades de análise a produtora objeto deste estudo e todos os profissionais no interior da organização, desde escritores a produtores, realizadores, atores e diretores. Pretendemos destacar a compreensão da cultura de produção como um processo multinível baseado na interação recursiva de estruturas da indústria com práticas sociais de organização e de execução da produção. Ao fazê-lo, propomos um trabalho de investigação que se foca tanto nas estruturas de produção como nas práticas que estas implicam (Couldry, 2004), em ordem a compreender como é que este processo facilita ou dificulta a adoção de inovações. Esta abordagem ecoa a de Caldwell (2008) e o seu enfoque no processo de produção e na mão-de-obra que o sustenta, apontando para a continuidade entre a análise dos meios e práticas institucionais. A abordagem de Caldwell também aponta para a relevância que o grau de autorreflexividade dos agentes envolvidos numa produção tem para a modelação da cultura de produção de que são parte. Esta interação é estreita

dependência entre estruturas e agentes é semelhante à proposta por Giddens (1984) na sua teoria de estruturação e na sua perspectiva que destaca a importância dos agentes reflexivos e das suas ações. Uma cultura de produção específica corresponde, em nosso entender, ao surgimento e reprodução de um sistema social e práticas a ele associadas, num dado contexto. Mais precisamente, aponta para a interligação repetida de interações sociais e sistemas sociais (neste caso, uma indústria), que se fundamenta nas atividades especializadas de agentes situados que se socorrem de regras e recursos numa variedade de contextos de ação. O nosso argumento é que esta articulação (práticas + regras + recursos + ideologia) é o que consolida a cultura de produção específica como um sistema social em que a adoção de uma inovação é facilitada ou tornada impossível. Por outras palavras, os agentes referem-se reflexivamente nas suas interações a regras de significação e de legitimação bem como a recursos de dominação, e através desse processo determinam o potencial para a inovação da organização em que se inserem.

Contexto do estudo: o surgimento de uma cultura de produção audiovisual em Portugal

Portugal é um pequeno país no sul da Europa com uma população de aproximadamente 11 milhões e uma língua nacional particular que é falada por uma comunidade de mais de 220 milhões de pessoas espalhadas pelo mundo, em virtude do passado colonial do país e da sua presença em diferentes regiões do mundo, particularmente Brasil e Angola. O país tem uma sólida história de produção televisiva doméstica desde a década de 1950, e até aos anos noventa desse mesmo século XX não havia outras estações à exceção da televisão de serviço público RTP, com dois canais – RTP 1 e 2. O mercado abriu-se a estações privadas na década de 1990 com a introdução, primeiro, da SIC e mais tarde da TVI, as quais rapidamente conquistaram mais de 50% do mercado (Mateus, 2016). A transição do analógico para o digital não foi um processo fácil (Quico, Damásio, Henriques, 2012). A televisão digital terrestre foi introduzida apenas em 2012 após uma série de contratemplos. Nos últimos anos, o acesso às transmissões de televisão é feito em grande medida por meio de serviços de assinatura – em 2018 mais de 80% dos lares tinham um serviço de televisão pago (Marktest, 2018), com Direct-to-Home (DTH), tecnologias Linha Digital de Assinante (xDSL) e Fibra para o Lar (FTTH) a serem as tecnologias dominantes em 2017 (ERC, 2017). A produção televisiva independente começou a surgir no final da década de 1980, particularmente ligada à produção das primeiras telenovelas (Paixão da Costa, 2003). O setor da produção foi sempre relativamente reduzido em Portugal, com apenas 30 produtoras independentes contabilizadas em 2018 na base de dados da associação de produtores independentes de televisão –APIT (www.apitv.com), que representa aquelas entidades que produzem de forma regular e que são responsáveis por uma percentagem significativa da produção *on air*. Ao contrário de outros países europeus (Keinonen, 2018) a propriedade das produtoras por grupos internacionais não é de todo a norma. Apenas uma grande empresa de produção – Plural – é detida por um grupo internacional (Prisa/Media Capital) e apenas três “mega-independentes” internacionais – a Endemol, Shine Ibérica e a Fremantle – têm uma presença

significativa no país. Ao longo do período estudado, a propriedade das empresas de produção manteve-se relativamente estável, com apenas duas transformações importantes: a venda da NBP, a primeira produtora de telenovelas, à Media Capital, que mais tarde alterou o nome da empresa para Plural, e a criação pelos anteriores proprietários da NBP de uma nova produtora dedicada à produção de telenovelas, a SP Televisão. Estas duas empresas, considerando que a Plural foi uma herdeira direta da NBP, foram responsáveis pela grande maioria da produção de telenovelas no período entre 1999 e 2017 – 212 das 215 referidas na Tabela 2. Muito poucas empresas tentaram entrar neste Mercado de produção durante todo o período em estudo. Nas primeiras fases do processo, pequenas produtoras independentes, como a Edipim ou Estúdios Atlântida, aventuraram-se no mercado com pouco sucesso, e tentativas posteriores por parte de grandes produtoras, como a Endemol, também falharam (O'Donnell, 2004).

Após as primeiras tentativas na década de oitenta e noventa do século passado, que envolveram a RTP e a TVI e várias produtoras, com a NBP a desempenhar um papel proeminente a partir de 1992, foi apenas a partir de 2000, que as telenovelas produzidas domesticamente conseguiram atrair valores de audiência mais elevados do que as suas congéneres brasileiras. Nesse ano e com o forte apoio da estação TVI, a NBP produziu *Jardins Proibidos* e ascendeu ao lugar cimeiro das audiências do horário nobre. A Tabela 1 compara as audiências e shares mais elevados do período por canal e origem (top 5), mostrando a supremacia da TVI nesses anos. 2001 foi o ano em que a TVI começou a transmitir três *telenovelas* por dia, todas produzidas pela NBP, e esse foi também o ano em que a Media Capital, que anteriormente adquirira a TVI, também entrou no capital da NBP. A Media Capital tornou-se no principal acionista da NBP em 2002 e em 2007, no único acionista da empresa, alterando a sua designação para “Plural” nesse processo. Também foi com *Ganância*, uma telenovela produzida pela NBP, que, em 2001, SIC tentou responder ao crescimento da TVI. Essa tentativa fracassou, como sucedeu com as tentativas posteriores, desta vez com a produtora internacional Endemol. Foi apenas em 2014, com *Mar Salgado*, que a SIC conseguiu bater a sua concorrência. O facto relevante é que, desde 2014, as produções de sucesso da SIC têm sido todas produzidas pela SP Televisão, uma empresa criada em 2007 pelos anteriores proprietários da NBP, os quais reuniram um grande número de profissionais que trabalhavam para essa empresa. Na Tabela 2, mostramos que no período em estudo apenas uma das cinco principais produções da SIC é uma produção local, enquanto todas as outras são brasileiras. O mesmo é válido para a RTP. Apenas duas das produções na lista são nacionais – *O sábio* e *Os nossos dias* – e ambas foram produzidas pela SP. O que estes números mostram é que, ao longo do período, parece ter havido uma série de competências – um entendimento da forma de fazer conteúdo que é envolvente para os públicos televisivos – que um conjunto de profissionais que trabalhavam para estas empresas – NBP, Plural e SP Televisão – haviam adquirido. As competências associadas com este modo de produção parecem ser independentes do canal específico e da empresa produtora para os quais estes profissionais trabalham, ainda que relacionadas com eles.

Canal	Ano	Novela	Origem	Episódios	Duração	rat %	shr%	Rat#
RTP	2014	AGUA DE MAR	PT	215	126:24:35	4,4	9,3	424,4
	2013	WINDECK: O PREÇO DA AMBIÇÃO	BR	187	93:00:28	3,6	17,7	353,1
	2013	OS NOSSOS DIAS	BR	638	446:06:06	3,5	17,7	340,6
	2017	O SABIO	PT	191	126:16:13	2,6	13,0	254,9
	2013	ERAMOS SEIS	BR	289	212:18:21	1,4	11,9	139,0
SIC	1999	TORRE DE BABEL	BR	66	2,343113	24,1	61,9	2158,9
	1999	SUAVE VENENO (total)	BR	164	6,647789	16,4	50,9	1474,9
	2014	MAR SALGADO	PT	325	11,3166	15,2	31,5	1471,5
			BR				15,0	1357,2
	1999	TERRA NOSTRA		293	12,07588	75	46,32	75
TVI	1999	A FORÇA DE UM DESEJO (total)	BR	182	6,019919	14,9	50,7	1335,5
	2015	A UNICA MULHER II	PT	174	6,490671	14,7	30	1422,8
	2017	A HERDEIRA	PT	6	0,275116	14,1	29,2	1363,6
	2009	MEU AMOR (total)	PT	319	9,972454	13,9	38,85	1313,0
	2015	A UNICA MULHER	PT	195	7,930405	13,9	29	1345,3
	2014	O BEIJO DO ESCORPIAO	PT	195	6,745382	12,9	27,2	1250,6

Tabela 1 – Audiência média e shares mais elevados do período por canal e origem (top 5)
Fonte: Marktest

Desde a chegada das estações comerciais no início da década de noventa, a concorrência entre os três principais canais portugueses (RTP1, SIC e TVI) tem-se verificado, em grande parte, no domínio das telenovelas. A Tabela 2 indica o número de telenovelas transmitidas no período por canal, enquanto a Tabela 3 ilustra o número de horas de telenovelas que foram transmitidas no período em causa. Os valores mais elevados da SIC incluem as produções brasileiras exibidas no período, e os valores muito mais baixos da RTP derivam do facto de que a estação deixou de transmitir telenovelas em 1999 após as suas esporádicas tentativas dos anos oitenta e noventa, e apenas regressou ao género em 2013. Durante todo o período, as telenovelas atraíram audiências, em certas alturas, de mais de quarenta por cento de *share* e atingiram o valor de uma produção com 500 episódios entre 2001 e 2003 – *Anjo Selvagem* – e mais de 2.5 milhões de espectadores no seu último episódio, com uma quota de 44,5%. Para a SIC e a TVI o número total de produções é muito

estável durante o período sendo que a resposta positiva das audiências justifica possivelmente esse facto.

Canal	Período	Número de telenovelas exibidas
RTP	2013-2017	9
SIC	1999-2017	131
TVI	1999-2017	75
Total	1999-2017	215

Tabela 2 – Número de telenovelas transmitidas no período 1999-2017 por canal em Portugal (estreias). Fonte: markttest/media monitor

Canal	Período	Número de horas de emissão	Número de horas de telenovelas	% em total
RTP	2013-2017	43.830	1436:15:22	13,85
SIC	1999-2017	157.788	21860:06:44	11,66
TVI	1999-2017	157.788	18402:22:19	3,28

Tabela 3 – Volume de horas de telenovelas transmitidos no período 1999-2017. Fonte: markttest/mediamonitor/GFK

Estes dados permitem ilustrar uma série de aspetos determinantes para o processo de adoção da inovação. O primeiro é a existência de alterações nas relações de poder no mercado em sincronia com o aumento de popularidade do género, que resultam na estabilização de um modelo organizacional centrado em duas entidades com um perfil muito parecido. A segunda informação relevante, é a de que não foi a inovação ao nível do produto – temáticas – que facilitou o sucesso do género em Portugal, mas sim a alteração do modelo de produção, nomeadamente por via da estreita relação entre operador e produtor como consequência de processos de integração vertical, como o comprova o sincronismo entre este processo e o crescimento sustentável das audiências. Após o seu êxito, a TVI comprou a NBP numa tentativa de integrar verticalmente a produção, a distribuição e a exibição, a qual permanece até hoje. Mudanças de propriedade na NBP resultaram no surgimento de um novo ator – a SP Televisão – que desafiou o domínio do modelo integrado da Media Capital ao fornecer conteúdo semelhante às outras estações do mercado, ao mesmo tempo que também participava na sua propriedade (o principal acionista da SP é também acionista da outra estação privada, a SIC). Com modelos de negócio diferentes, estas duas produtoras conseguiram controlar o mercado, ganhando assim uma posição dominante. O facto de não só controlarem os meios de produção como também terem acesso às estações em termos exclusivos – só a Plural produz telenovelas para a TVI e só a SP produz telenovelas para a RTP e SIC – é a chave para o sucesso local do género. A relevância destas vantagens competitivas fica demonstrada pelo facto de que, no período em causa, e uma vez atingida a posição dominante, nenhum outro

interveniente foi capaz de desafiar a sua posição. Esta primeira conclusão aponta para um elemento chave da cultura de produção que estamos a estudar: esta cultura de produção é coevolutiva no sentido em que o desenvolvimento das organizações que a integram está dependente dos ambientes institucionais e competitivos. Isto significa que as organizações de produção que integram esta cultura não podem ser consideradas entidades singulares e apenas podem ser estudadas olhando para as práticas sociais pelas quais e através das quais as culturas se constituem (Windeler & Sydow, 2001). Isto é extremamente relevante porque significa que atores estrategicamente colocados podem intencionalmente influenciar as estruturas da cultura de produção, mas nunca se encontram numa posição que lhes permita controlar totalmente o processo. Por conseguinte, os seus atos resultam não só em consequências planeadas, mas também em consequências imprevistas. Quanto mais competitivo o ambiente for, tanto mais consequências imprevistas acontecerão. Para o evitar, os atores na rede tenderão a desenvolver formas de legitimar o seu poder e reforçar o seu domínio através de maior controlo de recursos e mais forte definição das regras de significação já em vigor. Este processo explica, por um lado, a proximidade da rede e, por outro, o papel relevante que a produção de capital social do tipo “ligação” tem para o seu surgimento e consolidação (Damásio, 2011).

Esta cultura de produção assume a forma de uma rede apertada de dependências e, para garantir o seu domínio, os agentes têm, não só de assegurar o controlo dos meios de produção, mas, mais importante, que são eles que determinam a ideologia da cultura. A estrutura da rede que sustenta a cultura de produção e força as estações e as produtoras a formar uma espécie de aliança, é diferente de outros modelos de produção conhecidos e vai determinar a cultura e modelos organizacionais da produtora onde se procedeu à introdução da inovação. A relação direta entre o surgimento destas estruturas e o êxito do género prova a sua relevância para o desenvolvimento de uma cultura de produção própria, mas também a relação dialética entre os dois processos.

O segundo aspeto tem a ver com o volume e ritmo das produções. Se considerarmos os valores em pormenor, estes implicam que, durante o período em apreço, diferentes telenovelas foram produzidas a uma velocidade muito elevada: para se atingir o valor total por ano, e considerando um número médio de 150 capítulos por telenovela, uma produtora tinha de completar uma produção inteira em cerca de seis meses. Também considerando a quantidade de horas produzidas, tinha de ser produzida por dia uma média de mais de 25 minutos de conteúdo pronto a emitir. Uma vez que existe uma grande diferença entre a quantidade de conteúdo que é possível produzir em exteriores e no estúdio, em regra uma taxa de 1:2, isto significa que, no período, as estruturas existentes conseguiam produzir pelo menos 30 minutos de conteúdo de estúdio por dia. Isto representa um grande desafio logístico e, para além do esforço que implica por parte de todos os envolvidos, também significa que a qualidade poderá ser sacrificada em nome da quantidade. Mais uma vez, isto aponta para a mesma conclusão que indicamos acima: que, em busca de domínio e estabilidade, os atores na rede tenderão a desenvolver e consolidar práticas que lhes garantam maior controlo dos recursos e uma definição mais forte das regras de significação preexistentes, para além das vantagens competitivas exclusivas que daí resultam. Na segunda parte da investigação, tornou-se ainda mais claro que este

modo de produção de massa é uma característica chave desta cultura e da empresa objeto do estudo.

Uma última impressão que pode ser extraída destes valores é que, enquanto a telenovela é claramente crucial para todas estas estações e, em particular, para as privadas, ao atrair e reter audiências, os seus custos são relativamente elevados (Paixão da Costa, 2003) quando comparados com os custos de produção televisiva de conteúdos de fluxo em estúdio, que são a alternativa dominante de programação televisiva em Portugal em todo o período em análise. Isto provavelmente explica porque constantemente apostam no género, mas o fazem num volume relativamente pequeno quando comparado com o número total de horas de emissão (Tabela 5). Mais uma vez, e considerando os elevados custos referidos, a necessidade de legitimidade por parte dos atores que integram a cultura de produção em rede é potencialmente reforçada por isto. Aqueles sabem que se a sua relevância – i.e. capacidade de atrair audiências – é posta em causa, então o elevado custo que representam os tornará facilmente substituíveis por produtoras de conteúdos mais baratos de fluxo que assegurem melhores resultados. Em vista disto, não são apenas os agentes estrategicamente melhor colocados na rede que estão muitíssimo interessados em reforçar a sua posição dominante, mas também todos os outros atores que dependem das atividades de produção que a rede garante por forma a conseguir continuar a realizar o seu trabalho criativo.

Esta estrutura de rede, ainda que com diferentes configurações, não é original em termos europeus e existem exemplos de mercados televisivos nacionais, nomeadamente na Alemanha e em Espanha, em que se podem encontrar situações semelhantes (Windeler & Sydow, 2001; La Torre, 2014). O que é original neste caso é, não apenas a longevidade do processo, como os números retratam, mas também a sua resiliência.

Metodologia: o projeto SMART Media

O projeto SMART MEDIA é um projeto financiado ao abrigo do programa p2020 (Projecto n.º 24095, do Aviso de Abertura de Candidaturas nº 16/SI/2016) e que teve como principal objetivo a conceção e desenvolvimento de uma plataforma tecnológica para a gestão integrada de todo o processo de produção audiovisual de ficção de longa duração. Esta plataforma tecnológica estará disponível em duas versões distintas: (1) uma versão profissional que tem como utilizadores alvo entidades que atuem nas Indústrias Culturais e Criativas, quer nacionais, quer internacionais; (2) e uma versão académica, que estará disponível para os principais agentes do sistema de formação do sector cultural e criativo. A plataforma foi introduzida e testada numa produtora nacional de grande dimensão (ver tabela 4 para compreensão volume produção da entidade estudada)

Independentemente do tipo de versão, a aplicação SMART MEDIA tem como objetivo último capacitar a produtora que adote a tecnologia para a produção de ficção de longa duração de forma disruptiva face ao estado da arte aplicável (European Audiovisual Observatory, 2019). O projeto tem a ambição de não ter somente como objetivo central desenvolver uma ferramenta de gestão de produção audiovisual, mas,

simultaneamente, promover a “introdução de novos modelos para fazer televisão” com base em laboratórios de produção cultural a desenvolver em cada uma das entidades que adota a tecnologia. Estes “laboratórios” são espaços de experimentação em torno de processos e modelos de utilização de meios para produção audiovisual. Nesse sentido, o processo deve ser classificado como uma inovação ao nível dos processos (Adams, Bessant, & Phelps, 2006). A aplicação SMART MEDIA apresenta uma dupla dimensão de inovação ao nível de processos: (1) o otimizar práticas e metodologias de produção reais, bem como (2) a possibilidade de se constituir como plataforma de ligação entre dois contextos habitualmente separados onde é possível o diálogo efetivo entre empresas, neste caso as produtoras, e o ensino em contexto universitário.

Para o desenvolvimento da aplicação SMART MEDIA procurou-se uma abordagem que olhasse de forma crítica para o próprio processo de produção enquanto objeto de análise, aplicando sobre o mesmo ferramentas e métodos de investigação que conduzissem a equipa de investigação constituída por 3 investigadores seniores responsáveis pela análise e recolha e tratamento de dados, e quatro investigadores juniores responsáveis pela programação e desenvolvimento, a um entendimento do processo de produção de modo mais alargado para além daquele que é materializado diariamente pelas entidades produtoras. Assim, o presente projeto deixou de estar apenas centrado no desenvolvimento de uma solução de software de apoio à produção de ficção de longa duração específica para o contexto da produtora, para se transformar num projeto mais ambicioso com objetivo de transformar não apenas o modo de produção do sector, mas também para permitir uma maior capacitação e melhor formação de profissionais para o sector criativo em geral.

Este enquadramento deu lugar à definição dos seguintes objetivos centrais para o projeto e que podem ser resumidos nos seguintes pontos:

1. Aposta na qualificação do sector cultural e criativo, e intercâmbio entre o sistema de formação e de produção direta;
2. Formação de quadros no âmbito da produção e em novos modelos para fazer televisão.

As duas versões finais previstas para a aplicação SMART MEDIA coincidem na maioria das suas funcionalidades, uma vez que a sua modularidade o permite, mas divergem em alguns aspectos que serão aprofundados mais à frente neste artigo. A necessidade de implementar uma abordagem formativa no desenho da aplicação SMART MEDIA foi determinante (e foi útil também enquanto almofada metodológica entre as partes envolvidas) na escolha da abordagem ao processo de questionamento crítico sobre processos e dinâmicas de trabalho que estão incorporadas no seio da própria organização. Neste caso particular, estas práticas enraizadas nunca foram fatores de atrito à abordagem metodológica escolhida, mas, pelo contrário, constituíram-se enquanto fatores de enriquecimento para o entendimento multidimensional do objeto em estudo.

	Telenovelas	Séries
N.º de títulos (ano)	3 (> 250ep)	1 em cada 2 anos
Número de episódios	300	52
Audiências (share médio)	10%	5%
Meses de pré-produção	3 meses	3 meses
Número de páginas por guião	40	40
Número de cenas por guião	25	35
Número de dias de gravação	10 meses	7 meses
Número de minutos gravados	12 000	2 200
Meses de pós-produção	3 meses	3 meses
Orçamento por episódio	25 000€	50 000€
Custo por episódio	23 500€	48 000€
Custo por produção	7.5M	2.5M

Tabela 4 – Volume médio de produção da produtora nos últimos 5 anos.

Fonte: dados internos

A abordagem definida para a primeira fase do projecto pela equipa de investigação teve enquanto base de trabalho as tarefas seguintes que estão também na base dos resultados que iremos discutir:

1. Investigação de tecnologias e sistematização de novas abordagens sobre o processo de produção de ficção de longa duração;
 - 1.1. Análise de conceitos;
 - 1.2. Identificação de novos processos de trabalho;
2. Avaliação do modelo conceptual da plataforma a desenvolver;
 - 2.1. Modelo conceptual para a centralização e desmaterialização do fluxo do processo de produção;

Os pontos 1 e 2 estão intimamente ligados e por essa razão foram considerados, em termos da metodologia aplicada pela equipa de investigação, como um só, possibilitando deste modo uma abordagem mais integrada e menos compartimentada de um processo que é complexo e interdependente em todas as suas fases.

Numa primeira fase do projeto foram agendadas diversas reuniões de trabalho entre outubro de 2017 e dezembro de 2017. Participaram nestas reuniões a equipa de investigação e elementos da produtora estudada. Estas reuniões tiveram os seguintes objetivos:

1. Analisar o processo de produção de ficção de longa duração;
2. Descrever a sua cadeia de valor;
3. Indicar onde o valor é adicionado ou perdido ao longo da cadeia de valor;
4. Identificar métricas e indicadores de desempenho (KPI's) em uso em cada sector do processo de produção;

5. Identificar a dinâmica organizacional entre sectores, bem como a troca de valor e avaliação de desempenho existente entre eles.

A tabela 3 sintetiza os indicadores e métricas utilizadas para executar esta análise (ver tabela 3).

Nesta fase foram efetuadas várias entrevistas semiestruturadas com membros da equipa da produtora que representavam todos os sectores de produção (ver tabela 5), com o objetivo de clarificar os pontos elencados acima. Para além disso, nesta fase, foram também efetuadas visitas aos estúdios de gravação, nomeadamente em momentos de gravação de cenas numa abordagem metodológica de observação não participante. Estas visitas foram particularmente ricas, uma vez que permitiram observar o processo em direto, tentando compreender as suas diferentes dinâmicas e o papel dos diferentes intervenientes no mesmo. Para além disso, permitiu à equipa de investigação uma compreensão mais alargada das práticas, recursos, modos de fazer, as suas particularidades e a sua importância para o processo de produção no seu todo. Permitiram a identificação de micro-práticas reveladoras das dinâmicas em que estão envolvidas e, simultaneamente, incorporar o processo de forma crítica e multidimensional a partir do seu interior.

No final deste 1.º ciclo de recolha de informação e de observação não participante (que acabou por se prolongar durante quase todo o projeto) a equipa de investigação, face ao material já recolhido, propôs à equipa responsável da parte do promotor que fosse também possível realizar entrevistas semiestruturadas aos responsáveis por cada um dos sectores organizacionais envolvidos no processo de produção. A razão para esta decisão deveu-se pelo receio que o material de análise recolhido até à data refletisse apenas o entendimento que estes interlocutores tinham do processo, condicionando de forma não intencional a qualidade dos dados. Foi assim decidido recorrer de forma direta aos *atores* do processo. Assim, nesta segunda fase fizeram-se entrevistas (tabela 5) com cada responsável por sector com o objetivo de ouvir na primeira pessoa a visão sobre o processo de produção.

Cargo	Sector
Diretor de Serviços Gerais	Administração
Diretor de Planeamento e Controlo	Controlo Orçamental
Diretor Geral de Conteúdos	Autoria
Coordenadora de Continuidade	Continuidade (Produção)
Planificadores	Planificação (Produção)
Secretária de Produção	Direcção de Produção (Secretariado)
Anotadora	Gravação (Produção)
Diretor Geral de Produção	Direcção de Produção
Coordenador de Pós-Produção	Edição (Pós-Produção)
Coordenador do Gabinete de Informática	Tecnologias da Informação

Tabela 5 – Descrição amostra entrevistas

Destas entrevistas resultou um conjunto alargado de material que nos deu acesso a um entendimento mais alargado e concreto do processo de produção, com todas as suas vicissitudes, contradições e dinâmicas. Esta abordagem revelou também a existência de tensões internas entre os diversos sectores e de entendimentos diferenciados sobre conceitos que deveriam ser transversais e claros a toda a estrutura de produção, contradições que serão exploradas em detalhe mais à frente neste artigo.

Um outro resultado desta abordagem direta foi a inclusão do sector de conteúdos, ou seja, o sector diretamente responsável pela escrita dos guiões de ficção, no projeto. Ao longo das entrevistas realizadas na 1ª fase, a autoria foi descrita, na maioria dos casos, como se de uma ilha isolada se tratasse. O sector criativo é entendido em certa medida como estando à parte do processo de produção. A figura 1 sintetiza a representação da cadeia de valor e processos associados que foram definidos para o caso da entidade produtora objeto deste estudo em função da implementação do processo de inovação. Foi entendimento da equipa de investigação que um olhar integrador sobre todo o processo de produção teria necessariamente que incluir a autoria, uma vez que esta é a base, o início de todo o processo de produção e, por isso, deverá necessariamente fazer parte de qualquer projeto que pretenda otimizar o processo de produção de ficção de longa duração. A autoria faz parte integrante da cadeia de valor de produção e por isso deverá também estar sujeita às dinâmicas do processo, recebendo e enviando *inputs* de e para toda a cadeia, contribuindo assim para a lógica de eficiência e desempenho de todo o processo.

O estudo apresentado socorre-se assim essencialmente de metodologias qualitativas com um enfoque central no processo de análise e desenvolvimento que conduziu à introdução da inovação. Esta abordagem foi complementada ao longo do estudo pela análise de várias informações secundárias, por forma a compreender as condições institucionais e económicas a que a cultura de produção se encontra vinculada e poder comparar esta com outras culturas no espaço europeu (McElroy, Nielsen, & Noonan, 2018). Na medida em que a metodologia de desenvolvimento e implementação assentou em exclusivo nos dados recolhidos nestes estágios, optou-se neste artigo por não detalhar o estágio de implementação da solução na medida em que esse processo não afetou de qualquer forma a difusão e adoção da inovação.

Discussão e Resultados: uma cultura de produção e a adoção de inovação

O trabalho qualitativo de recolha de informação deu-nos uma visão enriquecida de práticas profissionais incorporadas que contribuem em diferentes graus para um processo de produção que não é no seu essencial colaborativo, eficiente e ambientalmente sustentável, para além de ser, em muitos casos altamente repetitivo e, por isso, com valores de uso de tempo de trabalho pouco eficientes e produtivos.

Um dos primeiros resultados do projeto foi a elaboração de um glossário de termos associados ao processo de produção de conteúdos, alguns de uso ambíguo no contexto específico do promotor e cujo significado e utilização se tornou imperativo clarificar.

Posteriormente procedemos ao levantamento e caracterização das diferentes etapas do processo de produção, excluindo deliberadamente desta análise, por von-

tade expressa do promotor e por extravasar o âmbito do projecto SMART MEDIA, a fase de pré-produção. Como resultado foi possível descrever a cadeia de valor, identificando claramente os diferentes elos e as interações entre eles (vide figura 1). Numa análise mais detalhada, elencámos o valor acrescentado e perdido ao longo da cadeia de valor, bem como os mais relevantes indicadores utilizados para avaliar o desempenho de cada um dos elos e, no caso concreto do planeamento e controlo orçamental, os principais indicadores pelos quais é medido o sucesso do processo de produção (vide tabela 6).

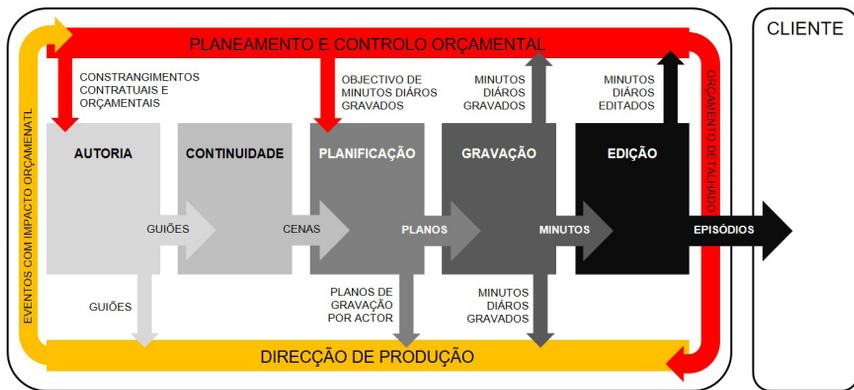


Figura 1 – Representação da cadeia de valor.
Fonte: autores

Sector	Ganhos de valor	Perdas de valor	Indicadores de desempenho
Planeamento e controlo orçamental	<ul style="list-style-type: none"> – orçamentação – planeamento dos dias de gravação – controlo orçamental e de execução 	<ul style="list-style-type: none"> – inexistência de indicadores de desempenho – diagnóstico tardio de desvios – demasiado centrado na gravação 	<ul style="list-style-type: none"> – dias de gravação por equipa – minutos gravados por dia – minutos editados por dia – % de minutos gravados em estúdio/exteriores
Direcção de Produção	<ul style="list-style-type: none"> – rácio de ocupação de décors – tempo de gravação por actor – monitorização do rácio do tempo de gravação em estúdio e no exterior 	<ul style="list-style-type: none"> – tempo estimado de gravação de uma cena não contabilizado – notas de produção não colaborativas e não centralizadas – sem ligação entre objectivos de gravação e de edição 	<ul style="list-style-type: none"> – minutos gravados por dia – calendário de gravação por actor – rácio de utilização de personagem – rácio de utilização de décor
Autoria	<ul style="list-style-type: none"> – criatividade e qualidade do guião – rácio do uso de décors interiores e exteriores 	<ul style="list-style-type: none"> – excessiva complexidade de cenas – número excessivo de personagens por cena/guião – cenas muito curtas 	<ul style="list-style-type: none"> – páginas e cenas entregues por guião

Sector	Ganhos de valor	Perdas de valor	Indicadores de desempenho
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> - coerência da estória - decoupage e indexação de cenas 	<ul style="list-style-type: none"> - notas de produção não estruturadas - raccords não estruturados - inexistência de classificação de cenas 	<ul style="list-style-type: none"> - nenhuma
Planificação	<ul style="list-style-type: none"> - otimização de recursos - garantir o rácio óptimo de uso de personagens - garantir o rácio óptimo de décors 	<ul style="list-style-type: none"> - conhecimento insuficiente sobre indisponibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - cenas planeadas e gravadas por plano/dia
Gravação	<ul style="list-style-type: none"> - gravação de cenas - planeamento de cenas em décor 	<ul style="list-style-type: none"> - notas de produção não estruturadas e dispersas - excessivo tempo de gravação por cena - inexistência de planeamento sobre a duração prevista para cada cena - ausência de métricas de produtividade - suporte de notas e imagens disponíveis apenas em papel 	<ul style="list-style-type: none"> - minutos gravados por dia
Edição	<ul style="list-style-type: none"> - edição artística e correção de cor e som - uso óptimo de minutos gravados - inserção de stock shots e flashbacks 	<ul style="list-style-type: none"> - não utilização de minutos gravados - timecodes errados - notas de gravação não disponíveis ou mal anotadas. - anotações em papel 	<ul style="list-style-type: none"> - minutos editados por dia

Tabela 6 – Ganhos e perdas de valor e indicadores de desempenho.

Fonte: autores

Uma vez descrita a cadeia de valor, tornou-se evidente que a principal métrica utilizada, quer no planeamento, quer na avaliação do desempenho do processo de produção como um todo, é o número de minutos gravados diariamente, embora seja unanimemente aceite que existe uma desadequação na conversão de outras unidades utilizadas ao longo da produção, entenda-se cenas e páginas, em minutos. Acrescente-se ainda que alguns dos elos da cadeia de valor questionaram mesmo a prevalência da métrica dos minutos gravados sobre outras como a página, no caso da continuidade, ou os minutos editados, no caso da edição.

Sendo a escrita do guião que marca o início de um dos inúmeros ciclos repetitivos que caracterizam o processo de produção de telenovelas, o fator de conversão de uma página em minutos gravados é de crucial importância para adequar os *inputs* das equipas de gravação ao objetivo de produção diária que lhes é exigido. Na produtora

é comumente aceite no início de cada produção que um guião escrito equivale a um episódio finalizado e que uma página de guião equivale a um minuto de ficção gravada. Não obstante, durante as entrevistas ficou evidente que nenhum destes fatores de conversão tem adesão à realidade e que, de acordo com o testemunho dos nossos interlocutores com visão global dos projetos, o número final de guiões escritos é em média inferior ao número de episódios entregues e o rácio (número de páginas) / (número de minutos gravados) tem aumentado de forma continuada e consistente ao longo dos últimos anos.

Foquemos agora a nossa atenção nos indicadores de desempenho omissos na cadeia de valor do produtor, nomeadamente os relacionados com a produtividade das equipas, sejam elas de escrita, continuidade, gravação ou edição. Tomemos uma descrição simplista de produtividade como a relação entre os resultados obtidos e os esforços e recursos necessários para os obter e, no contexto desta análise, simplificamos mais ainda como o tempo necessário para cada elo da cadeia produzir os seus *outputs*. Nesta perspetiva, consideramos crucial saber se a autoria entrega os guiões ao ritmo necessário para que a continuidade liberte cenas revistas e validadas suficientes para que a planificação agende dias otimizados de gravação que resultem nas cenas com a duração necessária para que a edição cumpra o calendário de entrega de episódios contratualmente acordado com o cliente. Esta frase não pontuada, embora extensa, sintetiza o maior desafio de inovação no processo de produção de longa duração: adequar os *outputs* de cada elo às necessidades do elo seguinte. Sendo esta a medida ideal para a produtividade, e para que tal seja possível, é impreterível que as métricas sejam comuns e transversais a todo o processo, que os objetivos de cada elo sejam claramente definidos e comunicados no início do projeto (e reajustados no seu decurso), que os desvios sejam evidenciados, a sua causa identificada e o seu impacto mitigado.

Nas entrevistas, e na análise subsequente, ficou para nós claro que a necessidade de inovação que encontrámos estava inicialmente fundada em aspetos de cariz económico e tecnológico, apostando sobretudo na desmaterialização dos processos, mais do que no questionamento sobre a cultura de produção e as práticas correntes. O questionamento da cultura de produção surgiu no decurso das entrevistas com os “fazedores” e executores da cultura instalada, tendo encontrado nas entrevistas, não raras vezes, forte resistência, ativa (não fazemos assim) e passiva (isso não interessa/não é relevante), por parte dos nossos interlocutores.

Finalmente, a nossa proposta de valor procurou responder ao que considerámos ser a medida ideal para a produtividade, dotando a ferramenta de gestão do (longo e intrincado) processo de produção de telenovelas de utilitários de planeamento e orçamentação, de uma abordagem colaborativa na construção e partilha da informação, na adoção de uma unidade comum e indivisível ao longo de todo o processo – a cena – e da sua conversibilidade em minutos ao longo do processo, de acordo com as necessidades de cada etapa e, por último, com a possibilidade de definir inequivocamente objetivos quantitativos para cada um dos elos da cadeia de valor. A nossa análise permitiu evidenciar que o principal obstáculo à adoção da inovação processual proposta por este modelo é a ideologia e estrutura da própria cultura de produção da organização onde a inovação foi difundida.

[Recuperação de Password](#)
[Histórico de Alterações](#)

SMART MEDIA

MÓDULOS

- Administração
- Gestão de Projecto
- Produção
- Recursos
- Comunicação

TEMPORADA [Projectos](#) > [TRANSFORMAÇÃO DIGITAL](#) > [Editar Temporada](#)

< EDITAR TEMPORADA **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL** 1

Temporada
1

Síntese
Documentar, para memória futura, o processo de transformação digital da Universidade Lusófona. Através de entrevistas aos participantes no projecto, registar os actuais métodos e ferramentas de trabalho, os seus receios e anseios face à transformação digital, acompanhar as interações entre eles e com a equipa de gestão do projecto.

Síntese Comercial

Informação base

- Contrato
- Execução
- Guiões
- Epiódios

[About](#) [Team](#) [Contact](#)

SMART MEDIA

MÓDULOS

- Administração
- Gestão de Projecto
- Produção
- Recursos
- Comunicação

TEMPORADA [Projectos](#) > [TRANSFORMAÇÃO DIGITAL](#) > [Editar Temporada](#)

< EDITAR TEMPORADA **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL** 1

Dados do contrato

Valor global do contrato
10000.0000

Número de Meses para Orçamento
12

Último Mês Fechado para Orçamento

Último Mês Fechado para Documentos

Número de episódios contratados
10

Duração contratada por episódio
20:00

Incidência fora de estúdio (%)
00

Informação base

- Contrato
- Execução
- Guiões
- Epiódios

[About](#) [Team](#) [Contact](#)

SMART MEDIA

MÓDULOS

- Administração
- Gestão de Projecto
- Produção
- Recursos
- Comunicação

TEMPORADA [Projectos](#) > [TRANSFORMAÇÃO DIGITAL](#) > [Editar Temporada](#)

< EDITAR TEMPORADA **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL** 1

Estado
PRODUCTION(PRODUÇÃO)

Dados de execução do projecto

Data de início de produção
2019-10-01

Data de fim de produção
2020-12-31

Data de início de gravação
2019-10-04

Data de fim de gravação
Adiciona a Data de Fim

Informação base

- Contrato
- Execução
- Guiões
- Epiódios

[About](#) [Team](#) [Contact](#)

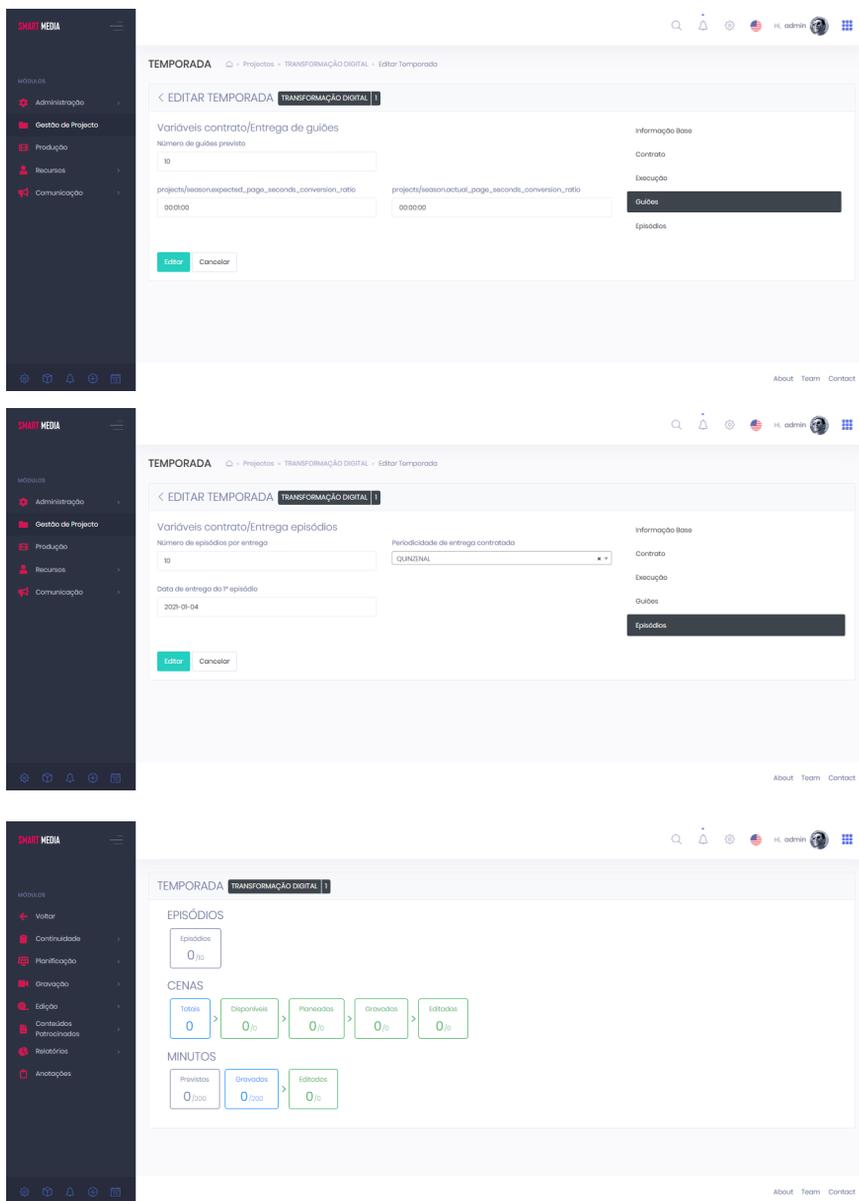


Figura 2 – SMART MEDIA (ecrãs login e edição temporadas).
Fonte: autores

Conclusões

Neste artigo concentrámos a nossa atenção num género específico – a telenovela – e na cultura de produção associada ao processo em Portugal, em ordem a

descrever a relação entre essa cultura de produção e o processo de desenvolvimento e adoção de uma inovação tecnológica específica caracterizada pela inovação ao nível dos processos. Em vez de focar a nossa atenção no lado da receção de conteúdos audiovisuais e as inovações temáticas que aí encontramos como consequência da localização do género telenovela, centrámos a nossa análise no lado sistémico e da produção e verificámos como, para uma das principais produtoras de audiovisual em Portugal, as perceções e atitudes das pessoas que fazem o conteúdo televisivo, moldam uma cultura de produção e uma ideologia que influencia de forma determinante processo de adoção e difusão da inovação. Os traços fundamentais da localização do género *telenovela* em Portugal foram identificados como sendo o modo de produção e as qualidades dramáticas do género. Por um lado, o modo de produção que promove é extremamente atrativo – por razões económicas – para a estrutura institucional, enquanto, por outro lado, as qualidades dramáticas do género e a sua adesão a temas locais – bem como o uso de música, atores e cenários locais (Paixão da Costa, 2013) – são alguns dos fatores explicativos do seu sucesso entre os públicos locais. A nossa análise mostrou que o processo de localização permitiu o surgimento e consolidação de uma cultura de produção local original baseada numa rede de atores que partilham uma série de dependências fortes entre si. Questões de escala são claramente relevantes neste contexto – i.e. a dimensão do mercado e estruturas institucionais relacionadas – e as dinâmicas estruturais foram claramente muito mais relevantes do que as qualidades dramáticas do género para assegurar o seu sucesso – foi só quando as condições institucionais estavam reunidas que o “sucesso” foi garantido. A nossa análise descreveu esta cultura de produção como coevolutiva no sentido em que o desenvolvimento das organizações que a integram se encontra fortemente dependente do ambiente competitivo e institucional.

A nossa investigação centrou-se no processo de desenvolvimento da solução tecnológica que foi a base do processo de inovação e sublinhou como a cultura dominante na organização de produção audiovisual objeto do estudo constituiu um obstáculo à efetiva implementação de processos de inovação como consequência do desenvolvimento do software em questão. O nosso trabalho aponta para a necessidade de os estudos de produção se concentrarem na coevolução das estruturas da indústria e das práticas (inter)organizacionais. As práticas da indústria moldam as práticas da rede e vice-versa, e, no caso da televisão, as mudanças estruturais podem impulsionar mudanças na produção de conteúdo e nas práticas associadas facilitando a inovação de processos que neste caso particular a cultura vigente parece hesitar em adotar. Esta cultura de produção define-se por valores, normas e práticas partilhados, particularmente uma apreciação positiva das suas características e resultados. Tal facto dificulta em muito a adoção e difusão de práticas novas e a inovação de processos. As estruturas que dominam o campo estabeleceram as suas próprias práticas e implementaram um modelo coevolutivo que implica que atores individuais e instituições são codependentes.

Esta cultura de produção toma a forma de uma rede estreita de dependências e, para assumir o seu domínio, os atores têm não só de garantir o controlo dos meios de produção como também, mais importante, que eles são os que definem a ideologia da cultura, com isto dificultando em muito adoção de inovações, tal como

o projeto SMART Media tornou patente. O mercado televisivo português é pequeno com um reduzido número de *stakeholders* envolvidos e as barreiras à entrada, aqui definidas em função do modelo de “cinco forças” de Porter (Grundy, 2006), são claramente muito elevadas. Esta situação contribuiu para o desenvolvimento de um forte sentido de capital social de ligação entre todos os atores do setor (Damásio, 2011) que buscam constantemente a estabilidade e a manutenção das suas posições. Defendemos neste artigo a explicação de que a principal causa para o surgimento, e posterior êxito, desta cultura de produção específica não está relacionada com a localização de conteúdo – i.e. adaptação da telenovela ao “gosto” local com histórias, atores, música e outros elementos locais. O surgimento e consolidação desta cultura de produção é uma consequência direta do desenvolvimento de uma rede baseada na convergência de interesses entre o lado institucional da estrutura – a distribuição representada pelas estações –, e o lado da produção, representada pelos profissionais da produção. O primeiro grupo precisou de produto para combater o conteúdo transnacional – neste caso representado pela novela brasileira –, e o segundo grupo pretendia afirmar-se como sendo capaz de produzir conteúdo que fosse ao encontro dos gostos de públicos locais. O resultado foi o surgimento de uma cultura de produção sob a forma de uma rede estreita ancorada num reduzido número de elementos, particularmente um modo de produção específico centrado na produção de massa e na produção intensiva de drama com um sabor local. Simultaneamente vimos como este processo de localização e consolidação de uma cultura de produção, que foi essencial para a inovação ao nível do produto telenovela como consequência da sua localização, se consolidou numa rede de fortes dependências e uma ideologia de sucesso e massificação do género, que torna muito difícil a adoção de inovações que alterem os processos criativos. Esta resistência à mudança e à adoção da inovação, aqui representada pelo projeto SMART MEDIA, como consequência direta da prevalência de uma determinada cultura de produção, constitui em última instância um forte obstáculo à introdução de maior criatividade e à evolução desta indústria, que é do interesse de todos os envolvidos, eliminar muito rapidamente.

Referências bibliográficas

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x
- Adriaens, F. (2010). The glocalised telenovela as a space for possible identifications for diaspora girls in Northern Belgium? An audience cum content analysis of Sara. *Observatorio (OBS*) Journal*, 4(4), 171-195. doi:10.15847/obsOBS442010380
- Allen, R. (1985). *Speaking of Soap Operas*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Biltereyst, D. & Meers, P. (2000). The international telenovela debate and the contra-flow argument: a reappraisal. *Media, Culture and Society*, 22(4), 392-413. doi:10.1177/016344300022004002
- Boczkowski, P. J., & Ferris, J. A. (2005). Multiple Media, Convergent Processes, and Divergent Products: Organizational Innovation in Digital Media Production at a European Firm. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 32–47. doi:10.1177/0002716204270067

- Burnay, C. (2005). A telenovela e o público: uma relação escondida. *Media & Jornalismo*, (6), 95-110. Disponível em <https://fabricadesites.fcsh.unl.pt/polocidigital/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/n6-06-Catarina-Burnay-1.pdf>
- Buonanno, M. (2009). From Literary to Format Adaptation: Multiple Interactions between the Foreign and Domestic in Italian TV Drama. *Critical Studies in Television*, 4(1), 65–83. doi:10.7227/CST.4.1.6
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. In Sutton, R. and Staw, B. (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 345–423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Caldwell, J.T. (2008). *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. NY: Duke University Press Book.
- Castelló, E. (2007). The Production of Television Fiction and Nation Building. *European Journal of Communication*, 22(1), 49-68. doi:10.1177/0267323107073747
- Chalaby, J. K. (2016). Drama without Drama: The Late Rise of Scripted TV Formats. *Television & New Media*, 17(1), 3-20. doi:10.1177/1527476414561089
- Chalaby, J. K. (2009). Broadcasting in a Post-National Environment: The Rise of Transnational TV Groups. *Critical Studies in Television*, 4(1), 39-64. doi:10.7227/CST.4.1.5
- Couldry, N. (2004). Theorising media as practice, *Social Semiotics*, 14(2), 115-132. doi: 10.1080/1035033042000238295
- Creeber, G. (2001). *The Television Genre Book*. London: BFI
- Damásio, M. (2011). Social capital: Between interaction and participation. *CM: Communication Management Quarterly*, 21, 35–58. Retrieved from <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=546231>
- Denise, D. B & Harrington, C. L. (2005). Opening America? The Telenovelization of U.S. Soap Operas. *Television & New Media*, 6(4), 383-399. doi:10.1177/1527476405279861
- Dhoest, A. (2007). The National in Contemporary. *European Television Fiction: the Flemish Case*. *Critical Studies in Television*, 2(2), 60-76. doi:10.7227/CST.2.2.7
- Enns, S., Malinick, T. & Matthews, R. (2008). It's not only who you know, it's also where they are: Using the position generator to investigate the structure of access to socially embedded resources. In Lin, N. and Erickson, B. (Eds.), *Social Capital: An international research program* (pp. 255–281). New York: Oxford University Press.
- European Audiovisual Observatory (2017). *TV fiction production in the European Union*. Strasbourg.
- Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2017). *As Novas Dinâmicas do consumo audiovisual em Portugal*. Disponível em http://www.erc.pt/documentos/Estudos/ConsumoAVemPT/ERC2016_AsnovasDinamicasConsumoAudioVisuais_web/assets/basic-html/page4.html
- Frangou, G. (2002). *Soap Opera Reception in Greece: Resistance, Negotiation and Viewing Positions* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.252340>
- Ferreira, M.P., Reis, N.R. & Santos, J.C. (2011). *TVI: O turnaround até à liderança de audiências*. Caso de estudo nº 7, *glob ADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy*.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229. doi:/10.1002/jsc.764

- Hagedoorn, B. (2016). *Doing History, Creating Memory: Representing the Past in Documentary and Archive-Based Television Programmes within a Multi-Platform Landscape*. Diss. Utrecht University.
- Hesmondhalgh, D. (2006). Bourdieu, the media and cultural production. *Media, Culture & Society*, 28(2), 211-231. doi: 10.1177/0163443706061682
- Karlıdag, S. & Bulut, S. (2014). The transnational spread of Turkish television soap operas. *Journal of Pharmacy of Istanbul University*, 47, 51-74. doi: 10.17064/iüifhd.49497
- Keinonen, H. (2018). The power of the format catalogue: How global institutional structures determine television production in a small national market. *Critical Studies in Television*, 13(2), 153-168. doi:10.1177/1749602018763697
- Liebess T and Livingstone S. (1998). European soap opera: The diversification of a genre. *European Journal of Communications*, 13(2), 147- 80. doi:10.1177/0267323198013002001
- Lopes, M. I. (Ed.).(2014). *Transmedia Production Strategies in Television Fiction*. Obitel Yearbook /Maria Immacolata Vassallo de Lopes and Guillermo Orozco Gómez. Porto Alegre: Sulina.
- Lopez-Pumarejo, T. (1987). *Aproximacion a la Telenovela*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Martin-Barbero, J. (1995). Memory and form in the Latin American soap opera. In Allen, R. (1985), *Speaking of Soap Operas* (pp. 276-284). Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Markttest (2018). *Barómetro de Telecomunicações – TV paga*. Disponível em <https://www.markttest.com/wap/a/grp/p~85.aspx>
- Mateus, A. & Associados, (2016). *Estudo Estratégico sobre a Produção de Conteúdos Audiovisuais em Portugal*. APIT – Associação de Produtores Independentes de Televisão. Disponível em www.apit.pt
- McElroy, R., Nielsen, J. I., & Noonan, C. (2018). Small is beautiful? The salience of scale and power to three European cultures of TV production. *Critical Studies in Television*, 13(2), 169-187. doi:10.1177/1749602018763566
- O'Donnell, H. (2004). The Empire Writes Back? The Challenge of the Domestic Portuguese Telenovela. *Lusotopie Année* (11), 209-222. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/luso_1257-0273_2004_num_11_1_1601
- O'Donnell, H. (1999). *Good Times, Bad Times*. London: Cassell /Leicester University Press.
- Peter. J. & Vreese, C.H. (2004). In Search of Europe. A Cross-National Comparative Study of the European Union in National Television News. *Press/Politics* 9(4), 3-24. doi: 10.1177/1081180X04270597
- Quico, C., Damásio, M.J. and Henriques, S. (2012). Digital TV adopters and non-adopters in the context of the analogue terrestrial TV switchover in Portugal. *EuroITV'12 – Proceedings of the 10th European Conference on Interactive TV and Video*, 213-222.
- Wilson, M. J. (2008). "Make Them Wait" Fan Manipulation of the Soap Opera Narrative Structure through Elimination and Compilation of Storylines. *Producing Television*, 28(1), 74-82. Retrieved from <https://cinema.usc.edu/assets/054/10996.pdf>
- Sinclair, J., Jacka, E. and Cunningham, S. (1996). *New Patterns in Global Television: Peripheral Vision*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Slavtcheva-Petkova, V. (2013). I'm from Europe, but I'm Not European. *Journal of Children and Media*, 7(3), 349-365. doi:10.1080/17482798.2012.740416
- Straubhaar, J. (2007). *World Television: From Global to Local*. Sage Publications. doi: 10.4135/9781452204147
- Paixão da Costa, J. (2003). *Telenovela: um modo de produção. O caso Português*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Tufte, T. (1998). *Living with the Rubish Queen, Telenovelas, culture and modernity in Brazil*. Luton: University of Luton Press / John Libbey Media.

Notas biográficas

Manuel José Damásio é Doutorado em Ciências da Comunicação (UNL) com agregação em estudos de Comunicação (UMinho) e é atualmente o diretor do departamento de Cinema e Artes dos Media da Universidade Lusófona em Lisboa, onde também é investigador no CICANT – Centro de investigação em Comunicação Aplicada, Cultura e Novas Tecnologias. É o presidente da Associação Europeia de Escolas de Cinema (GEECT) e membro da direção da associação mundial de escolas de Cinema (CILECT).

CIÊNCIA ID: DF1D-24DD-98B1

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-1046-2263>

Scopus Author ID 6603284718

Email: mjdamasio@ulusofona.pt

Morada institucional: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. CICANT.

Campo Grande, 376, 1749 – 024 Lisboa, Portugal

Paulo Ferreira é Docente na Universidade Lusófona e investigador do CICANT. Licenciado em Sociologia (ISCTE) e Mestre em Ciências Comunicação (UNL). Doutorando em Marketing (IUL). Coordenador de projetos na área de Transformação Digital no CICANT.

CIÊNCIA ID: 671F-821F-146A

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8441-6414>

Email: paulo.ferreira@ulusofona.pt

Morada institucional: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. CICANT

Campo Grande, 376, 1749 – 024 Lisboa, Portugal

Eduardo Leal é analista e gestor de projeto na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, presentemente alocado aos projectos SMARTMEDIA e Transformação Digital. Ao longo da carreira exerceu, entre outras, funções como consultor e gestor de projeto em SI nas áreas da banca privada e de investimentos.

CIÊNCIA ID: E915-B1E7-4197

ORCID iD: 0000-0002-6134-3598

Email: eduardo.leal@ulusofona.pt

Morada institucional: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação.

Campo Grande, 376, 1749 – 024 Lisboa, Portugal

* Submetido | Received: 2019.10.31

* Aceite | Accepted: 2020.03.10