

**Ana Heloíza Vita
Pessotto**
Unesp
Bauru, SP, Brasil

**Juliano Maurício de
Carvalho**
Unesp
Bauru, SP, Brasil

POTENCIAL CRIATIVO DA SALA DE ROTEIRISTAS E O PAPEL DO SHOWRUNNER: APONTAMENTOS PRELIMINARES

CREATIVE POTENTIAL OF THE WRITER'S ROOM AND THE ROLE OF THE SHOWRUNNER: PRELIMINARY NOTES

RESUMO

A sala de roteiristas consiste em um espaço de trabalho em que os profissionais desenvolvem roteiros, principalmente para séries. Como a criatividade é influenciada pelo ambiente de trabalho, o presente artigo busca identificar quais e como estão colocadas as características de um ambiente criativo, como liberdade, desafio e suporte da chefia, na dinâmica de salas de roteiristas. Utiliza-se revisão narrativa de literatura. Discute-se o papel do líder neste contexto e busca-se iniciar uma investigação com a intenção de entender como as salas de roteiristas podem ser gerenciadas com o intuito de se tornarem influências positivas à criatividade dos roteiristas.

Palavras-chave: sala de roteiristas; *showrunner*; ambientes criativos.

ABSTRACT

The writers' room consists on a work environment in which professionals develop scripts, mainly for series. As creativity is influenced by the work environment, this article seeks to identify which and how the characteristics of a creative environment are placed, such as freedom, challenge and support from the boss, in the dynamics of scriptwriters' rooms. Narrative literature review is used. The role of the leader in this context is discussed and an attempt is made to initiate an investigation with the intention of understanding how the writers' rooms can be managed in order to become positive influences on the writers' creativity.

Keywords: writers' room; showrunner; creative environments.

Recebido: 15/03/2021 / Aprovado: 15/04/2021

Como citar: PESSOTTO, Ana Heloíza Vita; CARVALHO, Juliano Maurício de. Potencial Criativo da Sala de Roteiristas e o Papel do Showrunner: apontamentos preliminares. Revista GEMInIS, v. 12, n. 1, pp. 25-41, jan./abr. 2021.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 3.0 Internacional.

1. INTRODUÇÃO

O audiovisual é reconhecido como parte das Indústrias Criativas (ICs), que consistem em setores em que a criatividade é o principal insumo (UNCTAD, 2010). A criatividade se apresenta como elemento transformador na etapa de desenvolvimento dos produtos ou serviços gerados por essas indústrias, portanto pode-se concluir que é no processo criativo que esses setores têm seu diferencial.

A produção audiovisual profissional pressupõe um encadeamento de atividades criativas. A quantidade de funções envolvidas no processo¹ – entre elas produção, direção, direção de fotografia, direção de arte, edição – torna a produção uma atividade colaborativa (RABIGER, 2007; BORDWELL & THOMPSON, 2013). Entretanto, a etapa de roteiro, muitas vezes, foi entendida como uma atividade “solitária”, principalmente no cinema. Para Kallas (2016), o processo do roteiro de séries e a função do roteirista são pouco estudados, mas, quando posto no centro, “o tema é discutido da mesma maneira como discutimos o *auteur* no cinema: como um gênio isolado [...]” (KALLAS, 2016, p. 11). O papel do roteirista na TV americana contemporânea, denominada por autores como “TV de qualidade”², precisa ser discutido. Os roteiristas são um componente muito importante, talvez o mais importante, na produção de conteúdo para essa TV e agem, nesse sentido, como agentes de uma mudança de paradigma, que inclui a criação de roteiros em grupos (KALLAS, 2016).

O modelo de salas de roteiristas tem origem nos anos de 1950. Na década de 1980 foi utilizado, principalmente, na produção de séries de comédia e *sitcoms*³. O modelo tem sido adotado também por produções de séries de diferentes gêneros nos Estados Unidos, desde 1990, e copiado por outros mercados do mundo, como o europeu e o brasileiro. Kallas (2016) observa que roteiristas como Warren Leight⁴, Jenny Bicks⁵, Robert Carlock⁶ e Janet Leahy⁷ consideram essas dinâmicas como vantajosas para o processo criativo e um dos possíveis motivadores do sucesso da TV americana nas últimas décadas.

As Indústrias Criativas consideram a colaboração uma alternativa de alto potencial criativo (UNCTAD, 2010; GRAHAM & GANDINI, 2017). Torna-se evidente, portanto, a necessidade de

¹ Algumas funções podem ser exercidas de forma concomitante pelo mesmo profissional.

² Denomina-se “TV de qualidade” os produtos televisivos ficcionais que apresentam narrativa complexa, com estéticas visuais influenciadas pelas artes e pelo cinema. São exemplos da TV de qualidade séries como *Twin Peaks* (1990-1991), *Família Soprano* (1999-2007).

³ *Sitcom* é um gênero televisivo cujo nome indica “comédia de situação”. O gênero consiste em série de comédia com personagens estereotipados em ambientes familiares em situações do cotidiano (RUSSELL, STERN & STERN, 2006).

⁴ Roteirista e *showrunner* de séries como *Law & Order: Criminal Intent* (2001-2011).

⁵ Roteirista de *Sex and The City* (1998-2004) e *The Big C* (2010-2013).

⁶ Roteirista de *Saturday Night Live* (1975-) e *Friends* (1994-2004). *Showrunner* de *30 Rock* (2006-2013).

⁷ Roteirista e produtora das séries *Gilmore Girls* (2000-2007) e *Mad Men* (2007-2015).

compreensão de como se dão esses processos criativos e de como eles podem ser criativamente otimizados, para além da divisão e descrição de funções.

O presente artigo busca identificar como as características para um ambiente criativo são apresentadas na dinâmica das salas de roteiristas relatadas pelos profissionais da TV norte-americana a Kallas (2016), por meio de uma revisão narrativa de literatura. Trata-se de apontamentos iniciais sobre a formatação e os modelos de salas de roteiristas e a possibilidade de aplicação de técnicas de gestão e *frameworks* de processos criativos no setor audiovisual.

Apresenta-se o contexto atual do processo de roteiro para a produção audiovisual, incluindo as transformações motivadas pelas tecnologias, e a importância da criatividade e inovação no setor; a seguir, procede-se a uma revisão narrativa sobre ambientes criativos e suas características que influenciam positiva e negativamente a criatividade dos profissionais (AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989). Descreve-se a sala de roteiristas e discute-se como as características relacionadas com o ambiente são apresentadas nos relatos de roteiristas, produtores e *showrunners* do mercado estadunidense coletados por Kallas (2016).

2. SALAS DE ROTEIRISTAS

As salas de roteiristas têm origem nos anos 1950, quando escritores de humor estadunidenses decidiram se reunir em uma sala. Apesar desse encontro, o objetivo não era, especificamente, produzir conteúdo de forma colaborativa. As salas desse período eram um simulacro dos espectadores, o objetivo era testar as piadas, para saber o que funcionava e o que não funcionava. Os *sitcoms* e outros estilos de programas de comédia são os formatos em que as salas de roteiristas foram mais comuns nos últimos anos, mantendo um pouco do DNA de sua origem (BICKS *apud* KALLAS, 2014, p. 91, 219). São também os programas com maior número de roteiristas envolvidos no processo. A estrutura da sala de roteiristas da série *30 Rock* (2006-2013) contou com uma média de doze a treze roteiristas escrevendo o programa ao mesmo tempo.

Entre os motivos da ampliação do uso do modelo de salas de roteiristas, incluindo séries não humorísticas, está o aumento da demanda por conteúdos televisivos, estimulado pela convergência midiática (JENKINS, 2015) e pelo desenvolvimento das tecnologias de mídia e telecomunicações, principalmente com a ampliação da variedade de plataformas de acesso a estes (UNICTAD, 2010; MARTIN, 2014) e a ascensão de narrativas televisivas complexas⁸. O VHS, o DVD e atualmente os

⁸ A narrativa complexa é “uma narrativa cumulativa que se constrói ao longo do tempo” (MITTELL, 2015, p. 18). É um híbrido do modelo episódico, caracterizado por arcos curtos, que são solucionados dentro do episódio, e do modelo seriado, que consiste em arcos longos, tramas que percorrem vários episódios e até mesmo temporadas. Exige do espectador um acompanhamento rígido dos acontecimentos (MITTEL, 2012, p. 47-48).

serviços de vídeo sob demanda, além dos *downloads* legais e ilegais dos conteúdos pela internet (MARTIN, 2014, p. 32-33), favoreceram fenômenos como (a) *rewatchability* (reassistência, em tradução livre), que consiste em assistir mais de uma vez a uma mesma obra, realizando uma revisão analítica (MITTELL, 2011); e (b) *binge watching* (assistir de forma compulsiva, em tradução livre), que significa assistir a diversos episódios de uma série consecutivamente, também conhecido como “maratonar” (MASSAROLO & MESQUITA, 2016); representa o desejo por autonomia dos espectadores, que podem assistir à obra na hora em que quiserem, independente do fluxo televisivo, e uma escolha consciente de dedicar-se apenas àquele conteúdo (JENNER, 2016, p. 10).

Tendo em vista esse panorama de produção e consumo, e que “é tarefa das indústrias criativas [...] oferecer esse conteúdo de uma forma que seja culturalmente expressiva e economicamente lucrativa” (UNCTAD, 2010, p. 20), colocar nas mãos de apenas um profissional toda a responsabilidade de criação e produção de uma série de treze episódios de uma hora, com um curto prazo de desenvolvimento, não parece uma estratégia coerente, nem uma forma de conquistar uma vantagem competitiva. As salas de roteiristas são uma alternativa para a produção de mais conteúdos e de roteiros complexos dentro de prazos reduzidos (KALLAS, 2016; LEAHY *apud* KALLAS, 2016, p. 127).

A sala de roteiristas consiste em um espaço em que esses profissionais se reúnem e podem discutir ideias, cenas e até mesmo escrever os roteiros em si. A estruturação do funcionamento das salas varia de produção para produção e depende de elementos como relação com o estúdio, prazos e episódios, complexidade das narrativas, mas, acima de tudo, varia de acordo com as necessidades e estilo de trabalho do *showrunner* (MARTIN, 2014, p. 97).

2.1 SHOWRUNNER

O desenvolvimento de roteiros para cinema e TV (ficções seriadas) apresenta importantes diferenças no sentido de influência criativa do roteirista dentro do processo e no resultado final.

No cinema, a lógica do desenvolvimento, venda e produção de uma história conta com uma relação de poder criativo entre os componentes do que Bloore (2014) denomina triângulo criativo dos filmes: roteirista, produtor executivo e diretor.

O poder criativo do roteirista se concentra na apresentação da ideia original, ascende durante o desenvolvimento do primeiro tratamento completo e inicia seu declínio com a chegada do *feedback*, quando passa a desenvolver os novos tratamentos e a reescrita a partir das necessidades apontadas pelo produtor executivo e diretor, em diálogo com os executivos (representantes de estúdios, financiadores ou compradores do projeto). Após a versão final, o roteirista conclui sua participação

no projeto e deixa de ter poder criativo sobre ele, não interferindo nas etapas de filmagem nem na pós-produção da obra (BLOORE, 2014)⁹. O roteirista terá domínio reduzido sobre o processo produtivo e o resultado final do produto audiovisual. O responsável pela “voz” da narrativa é o diretor: ele exerce influência criativa nas etapas de roteiro, filmagem e pós-produção, e é sob seu prisma que a narrativa descrita no roteiro se materializa (KALLAS, 2016).

Na TV americana, a dinâmica é outra. O roteirista é peça essencial durante todo o processo e tem poder de decisão, o que deu origem à função de *showrunner*¹⁰ (KALLAS, 2016).

Showrunner é o profissional responsável por um programa de TV. Ele normalmente é o “dono” da ideia e encarregado de (a) recrutar a sala de roteiristas; (b) liderar a sala; (c) manter a coerência, coesão e unicidade da narrativa entre os episódios; (d) revisar, editar e reescrever roteiros – quando necessário; (e) relacionar-se com os empresários do canal e mediar a comunicação entre eles e os roteiristas; (f) fixar um tom para a narrativa; (g) aprovar ou reprovar as ideias trazidas para dentro da sala; (h) distribuir os episódios e/ou personagens para os roteiristas; e (i) acompanhar as gravações no set ou indicar algum roteirista para essa missão. Suas funções são relativas aos cargos de autor, produtor executivo e editor de roteiro (KALLAS, 2016; MARTIN, 2014).

O conceito de *showrunner* da atualidade, com as responsabilidades citadas, foi muito influenciado por Steven Bochco. Criador, ao lado de Michael Kozoll, da série televisiva *Chumbo Grosso*¹¹ (1981-1987). Bochco ficou conhecido por manter um posicionamento firme e defender com afinco a visão dos dois sobre a série. O criador acreditava que sua função central era proteger os interesses do programa. Até aquele momento, as salas de roteiristas eram uma ferramenta utilizada principalmente para os programas de comédia. Identificando a complexidade de *Chumbo Grosso*, Bochco recrutou roteiristas para montar sua sala. O autor escalou outro produtor para acompanhar as gravações no set, a fim de que pudesse dedicar-se mais ao roteiro e à sala, aspecto inovador, pois o profissional “criador” com uma função conhecida como produtor executivo agora seria mais direcionado aos roteiros. Ao proporcionar à narrativa um status elevado de importância e ao roteirista o poder sobre a série, tornou-se natural o *showrunner* ser esse **roteirista-criador-líder**. Bochco desenvolveu também a hoje chamada “reunião de tom”, na qual a equipe de produção do set era colocada a par de tudo que envolvia a série; logo, os diretores que chegavam para dirigir episódios

⁹ O modelo é adequado para roteiristas que têm parte no desenvolvimento da ideia original. No caso de roteiristas contratados apenas para a execução da ideia de outro profissional, eles pouco têm de domínio sobre a narrativa e nenhum sobre o processo de produção e produto final (KALLAS, 2016). Esse modelo também não engloba o caso de filmes de autor, em que um cineasta é o dono da ideia original, roteirista e diretor do projeto concomitantemente. Nesse cenário, o profissional que ocupa a função de roteirista continua tendo poder criativo nas outras etapas, por causa de sua função de diretor e ou produtor executivo.

¹⁰ A função do *showrunner* será discutida de forma mais detalhada mais adiante neste artigo.

¹¹ Título original: *Hill Street Blues*.

isolados precisavam conhecer a série, tanto os episódios passados quanto o que estava para acontecer. A “reunião de tom” é um meio de o *showrunner* manter o controle do programa e a equipe de set ser ciente disso (MARTIN, 2014, p. 50).

Uma sala de roteiristas, normalmente, conta com a liderança do *showrunner*, a presença de roteiristas, número que varia de dois a quinze ou mais¹², e um profissional responsável por anotar as ideias (KALLAS, 2016; MARTIN, 2014). Para Warren Leight (*apud* KALLAS, 2016), a quantidade ideal de profissionais na sala é de cinco pessoas, número que permite que todos consigam falar e ser ouvidos. Existem diversos modelos de sala; no estilo de Leight, os roteiristas ficam no mesmo ambiente durante todo o dia, e cada um em sua mesa.

O *showrunner* é quem dirige a sala, e o processo criativo depende das necessidades e personalidade desse profissional. Nas salas tradicionais, em geral, os participantes passam o dia todo na sala durante o período de roteirização, desde as reuniões de *brainstorm*, incluindo a escrita dos rascunhos, até as revisões e a escrita final do material. Nas variações do modelo, os profissionais se encontram em dias específicos, discutem as ideias, o *showrunner* organiza as escaletas¹³, e eles vão escrever os rascunhos fora da sala. Ao retornarem, os rascunhos são discutidos, os roteiristas saem da sala com os apontamentos dos *showrunners* e escrevem os roteiros. O material é revisado e às vezes reescrito pelo *showrunner* (MARTIN, 2014; KALLAS, 2016; HADAS, 2017).

3. AMBIENTES CRIATIVOS E LIDERANÇA

O audiovisual, enquanto setor das Indústrias Criativas, tem como objetivo econômico “aproveitar e capturar o valor de mercado da criatividade humana” (JONES *et al.*, 2015, p. 3), e transformar a criatividade em projeto econômico (GREFFE, 2015, p. 16). Assim, torna-se importante a compreensão de como se estruturam as salas de roteiristas e como as características de ambientes criativos são apresentadas nesses espaços.

O ambiente de trabalho tem papel central no processo criativo:

Uma característica marcante de muitos relatos fenomenológicos da criatividade é o grau em que indivíduos extraordinariamente criativos se sentem influenciados por fatores sociais e ambientais. Em muitos casos, esses fatores são eventos comuns e mundanos; parece que até características aparentemente insignificantes do ambiente podem ser prejudiciais ou favoráveis à criatividade em alguns indivíduos. (AMBILE, 1983, p. 357)¹⁴

¹² Dados retirados das entrevistas com os roteiristas e *showrunners* americanos, realizadas por Christina Kallas (2016).

¹³ História base de cada episódio com os acontecimentos centrais de cada um.

¹⁴ Trecho traduzido pelos autores. Original: “A striking feature of many phenomenological accounts of creativity is the degree to which outstandingly creative individuals feel influenced by social and environmental factors. In many cases, these factors are quite ordinary,

Segundo a Teoria dos Componentes da Criatividade Individual (AMABILE, 1997), a criatividade é formada pela intersecção dos componentes: (1) Expertise; (2) Pensamento criativo; e (3) Motivação intrínseca para a tarefa. O ambiente tem alto potencial de influência sobre a motivação, sendo ela “o componente mais específico, porque pode variar de maneira importante de uma tarefa em um domínio para outro” (AMABILE, 1985, p. 394)¹⁵.

Um indivíduo só poderá desenvolver produtos realmente criativos quando (a) tiver interesse na tarefa a ser executada e (b) quando o ambiente de trabalho for favorável à criatividade, não inibindo as motivações intrínsecas nem criando barreiras extrínsecas ao desenvolvimento de ideias criativas (AMABILE, 1988, p. 144). A relação de influência criativa entre indivíduo e ambiente é de natureza mútua, podendo um afetar o outro (AMABILE, 1998).

A criatividade não é produto originado da mente de apenas um indivíduo, e sim resultado da interação entre os pensamentos individuais e o contexto sociocultural (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 1 e p. 23). O modelo dinâmico do processo criativo é um sistema composto de três partes principais: (1) Domínio; (2) Campo/Ambiente; (3) Indivíduo (CSIKSZENTMIHALYI, 2014, p. 51-54). Nesse modelo, o ambiente é colocado como primordial para a criatividade dos indivíduos, principalmente aqueles que trabalham em organizações (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 91)

Para Sternberg e Lubart (1999), a criatividade é composta pela junção de seis fatores: (1) habilidades intelectuais; (2) conhecimento; (3) tipos de pensamento; (4) personalidade; (5) motivação; e (6) ambiente. Defendem que o indivíduo “pode ter todos os recursos internos necessários para a criatividade mas, sem suporte do ambiente (como um fórum para propor essas ideias), a criatividade pode nunca se manifestar” (STERNBERG & LUBART, 1999, p. 11)¹⁶.

Nota-se considerável similaridade entre os modelos componenciais apresentados, com destaque para o papel do ambiente como fator de influência na criatividade dos indivíduos e, portanto, nas respostas/produtos criativos por eles gerados.

Autores como Arieti (1976), Ostrower (1978), Schwartz (1992), Alencar (1996), De Faria e Alencar (1996), Stein (2014), entre outros, compartilham da mesma visão de Amabile (1983, 1997), Csikszentmihalyi (1996, 2014) e Sternberg e Lubart (1999), de que é necessário um ambiente adequado para o desenvolvimento da criatividade. O ambiente, neste contexto, apresenta-se como

mundane events; it appears that even seemingly insignificant features of the environment can be detrimental or conducive to creativity in some individuals”.

¹⁵ Trecho traduzido pelos autores. Original: “Task motivation is the most narrowly specific component, because it can vary importantly from one task in a domain to another”.

¹⁶ Trecho traduzido pelos autores. Original: “One could have all of the internal resources needed in order to think creatively, but without some environmental support (such as a forum for proposing those ideas), the creativity that one has might never be displayed”.

uma ferramenta para a gestão, já que “é mais fácil estimular a criatividade mudando as condições do ambiente do que tentando fazer as pessoas pensarem mais criativamente” (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 1)¹⁷.

O ambiente é constituído de a) ambiente físico, que abarca os fatores físicos como salas, recursos tecnológicos; e b) ambiente psicossocial, que abrange os fatores como as interações interpessoais, cultura, entre outros (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1996). O ambiente é considerado criativo quando favorecer a criatividade.

Amabile e Grysiewicz (1989) indicam oito escalas de avaliação para ambientes criativos: (1) liberdade; (2) desafio; (3) recursos; (4) supervisor; (5) colegas de trabalho; (6) reconhecimento; (7) unidade e cooperação; e (8) apoio à criatividade. Indicam ainda quatro obstáculos ambientais para a criatividade: (1) pressão do tempo; (2) avaliação; (3) *statu quo*; e (4) problemas políticos (AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989, p. 236-237). A pesquisa desenvolvida pelas autoras comprovou que, quanto maior a pontuação na escala de liberdade, maiores os índices de produtividade e criatividade. Os projetos que foram classificados como pouco criativos tiveram altas pontuações nos fatores considerados obstáculos à criatividade. Os fatores pressão e recursos, quando analisados, não apresentaram diferenças consideráveis.

De Faria e Alencar (1996) delimitam como fatores de estímulo à criatividade no ambiente de trabalho: (a) suporte organizacional; (b) estrutura organizacional; (c) suporte da chefia; (d) suporte do grupo de trabalho; (e) liberdade e autonomia; (f) salário e benefícios; (g) participação caracterizada pela valorização da iniciativa e na solução de problemas da organização; (h) ambiente físico adequado ergonomicamente; (i) comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso a informações internas e externas; (j) recursos tecnológicos; (k) treinamento caracterizado pelo investimento em educação continuada externa; e (l) desafios.

Os dois modelos de critérios apresentam semelhanças. Observa-se que a categorização de Amabile e Grysiewicz (1989) se desenvolve de maneira mais generalista, enquanto os indicadores de De Faria e Alencar (1996) são mais específicos. Será utilizada como escala de avaliação a soma dos fatores apresentados pelas autoras como ferramenta de análise preliminar das salas de roteiro enquanto ambiente encorajador da expressão artística e propício à criatividade.

Para além desses critérios, é preciso destacar que os líderes têm grande influência no ambiente de trabalho, e são responsáveis por dirigir e avaliar o trabalho de seus subordinados, facilitam ou impedem seu acesso a recursos e informações e, de inúmeras maneiras, medeiam seu

¹⁷ Trecho traduzido pelos autores. Original: “It is easier to enhance creativity by changing conditions in the environment than by trying to make people think more creatively”.

envolvimento com tarefas e com outras pessoas. O comportamento desses líderes pode afetar positiva ou negativamente a criatividade dos subordinados.

Os comportamentos dos líderes podem ser: (1) ações instrumentais – relacionadas a orientações para as tarefas – ou (2) ações socioemocionais – orientadas aos relacionamentos (AMABILE *et al.*, 2004, p. 7). Amabile *et al.* (2004) investigaram a percepção dos subordinados sobre os comportamentos dos líderes e definiram categorias para os apoios positivos e negativos. São categorias de comportamento indicadas como positivas: (a) apoio positivo do líder – mostrar suporte às ações e decisões, compartilhar sentimentos pessoais; (b) monitoramento positivo; (c) reconhecimento; e (d) consulta. São categorias de comportamentos negativos do líder: (a) esclarecimento de papel e objetivos de formas negativas – o que inclui pressão de tempo, não fornecer informações necessárias sobre a tarefa, atribuir muitas tarefas ao mesmo tempo; (b) monitoramento negativo – microgerenciamento, compreensão inadequada da capacidade dos subordinados, *feedback* negativo não construtivo, falta de interesse nas ideias dos subordinados; (c) soluções de problemas, evitando o enfrentamento deles, e criação de novos problemas (AMABILE *et al.*, 2004, p. 17-20).

4. DISCUSSÃO

A partir dos relatos coletados por Kallas (2016), é possível observar de forma preliminar alguns dos itens e categorias indicados na revisão sobre ambientes favoráveis à expressão da criatividade e liderança criativa. As entrevistas não trazem grandes informações sobre o ambiente físico das salas de roteiristas, tendo em vista que estes são muito variáveis. Portanto, a análise se concentra nas condições do ambiente psicossocial.

A preocupação de Warren Leight (*apud* KALLAS, 2016) em manter um grupo pequeno na sala para que todos possam ser ouvidos atende a alguns critérios relacionados com o ambiente criativo, como comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso a informações, proposta de unidade e cooperação, além de características de comportamento do líder como suporte da chefia e socialização. O comportamento de Leight, ao preocupar-se em ouvir a equipe, parece opor-se ao inibidor de criatividade “desinteresse pelas ideias dos subordinados”.

A “reunião de tom”, iniciada por Bochco, apresenta-se como uma ação instrumental do líder e se encaixa na categoria de comportamento positivo, deixando os subordinados a par das decisões, dando acesso a informações e recursos necessários para melhor execução de suas funções. A “reunião de tom” caracteriza também o ambiente, no sentido de que permite a comunicação marcada pelo fácil e rápido acesso a informações internas e externas.

Martin (2014) defende que a televisão é a forma mais colaborativa de arte. Entretanto, ao

mesmo tempo, destaca que ela ostenta um “selo autoral”, ou seja, é produto criativo como reflexo da visão de um profissional. Acredita que a sala é muito importante, porque lá o criador junta roteiristas e pede que eles lhe deem ideias. O fato de estarem em uma sala com diversos profissionais criativos é um indício da existência de um trabalho colaborativo. Leahy (*apud* KALLAS, 2016, p. 127), uma das defensoras das salas, afirma que elas são decisivas “não apenas pelas histórias individuais que cada roteirista traz, mas pela explosão de narrativas que acontece em resultado da união dessas pessoas”; e, nesse sentido, as salas são mais inteligentes que o indivíduo. O comportamento observável pela fala de Leahy aponta para salas como ambientes constituídos de desafio, unidade e cooperação e participação caracterizada pela valorização da iniciativa. A existência da colaboração também estaria relacionada com a estrutura das salas, que, para Leahy, devem ser diversificadas com “roteiristas com diferentes conjuntos de habilidades”. Essa decisão, sob o olhar de compreensão da liderança, tendo em vista que a sala é recrutada pelo *showrunner*, pode reduzir as chances de o líder ter o comportamento de dar atribuições que não são apropriadas para o membro da equipe, o que é caracterizado como inibidor da criatividade.

Carlock (*apud* KALLAS, 2016, p. 119) declara julgar importante a estruturação de salas diversas como forma de expandir o repertório de experiências a serem compartilhadas no grupo e possibilidade de observar abordagens diferentes sobre as temáticas. Segundo Espenson (*apud* KALLAS, 2016), as salas estão mais diversas. Apesar de a diversidade não figurar expressamente entre os fatores delimitados por Amabile e Gryskiewicz (1989), pode-se considerar de maneira generalizada que o fator está de alguma forma abarcado pela escala “colegas de trabalho”. A literatura sugere que a diversidade pode influenciar positiva ou negativamente os resultados da equipe (HENNESSEY & AMABILE, 2010, p. 580).

Os entrevistados defenderam que os roteiristas devem se abrir dentro da sala e se sentir à vontade para se expor. É “[...] preciso que [o roteirista] desnude a alma [...] está falando com outros roteiristas e em última instância está falando com milhões de pessoas, porque seus pensamentos mais íntimos serão dramatizados em episódios de TV – mas esse é o trabalho” (WINTER, *apud* KALLAS, 2016, p. 45).

Enquanto comportamento de líderes, essa colocação pode ser compreendida, de forma geral, no patamar do compartilhar informações e sentimentos pessoais e divulgar de informações pessoais vindas do grupo. Entretanto, não é possível compreender a real implicação desse fator na sala sem um estudo empírico, pois, neste caso, a divulgação das informações pessoais não se dá por meio de socialização ou espontaneidade nas relações interpessoais dos profissionais, mas faz parte da função executada durante o trabalho.

A liberdade é definida por Amabile e Grysiewicz (1989) como o fator com maior impacto na criatividade. Os *showrunners* entrevistados por Kallas (2016) discutem esse elemento, principalmente com foco na função do *showrunner* na produção televisiva, sempre colocada em comparação com a atividade do roteirista no cinema. Entretanto, é necessário olhar de outra perspectiva: a dos outros roteiristas. Esses profissionais já não experimentam da mesma liberdade criativa do *showrunner*. Espenson (*apud* KALLAS, 2016, p. 147) delimita que a função do roteirista na sala é “servir ao programa e ao *showrunner*”, sendo o *showrunner* um “autor absoluto” e colocando os roteiristas, muitas vezes, neste contexto, como agentes técnicos. Contudo, cabe um questionamento, baseado nos estudos de ambientes criativos, se essa abordagem do processo impacta negativamente a liberdade dos subordinados.

A característica liberdade tem relação com a liderança. O líder criativo deve ter, além da *expertise* técnica para compreender o processo e saber lidar com os problemas encontrando soluções criativas, a habilidade de recrutar os colaboradores e dar suporte a eles, formar conexões por meio da promoção da comunicação e saber dar *feedbacks* construtivos à equipe. Os líderes criativos são como gestores de significados, responsáveis por possibilitar a ampliação da criatividade coletiva (MUZZIO, 2017, p. 112-108).

Para Tom Fontana¹⁸, a melhor forma de gerenciar os roteiristas é fazer pontuações e perguntas sobre o trabalho dos rascunhos, e ele afirma nunca ser “dogmático com relação às sugestões” (FONTANA *apud* KALLAS, 2016, p. 82). Fontana é contra dizer para o roteirista escrever o que ele mesmo teria escrito, erro cometido por alguns *showrunners*. O roteirista, produtor e *showrunner* declara que não quer que os roteiristas escrevam algo que ele mesmo poderia escrever. Seu objetivo com a sala é dar liberdade para poder extrair o melhor de cada um e ser surpreendido pelo resultado do trabalho de seus subordinados (FONTANA *apud* Kallas, 2016, p. 81). Com esse comportamento, ele adiciona as características de desafio, liberdade e autonomia à sua sala.

No processo criativo da sala de roteiristas da série *Saturday Night Live* (1975-), Carlock (*apud* Kallas, 2016, p. 106) afirma que os roteiristas são deixados por sua própria conta. Cada um desenvolve sua ideia e a apresenta em um encontro semanal. Os produtores, e não os roteiristas, escolhem as ideias que serão produzidas, o que torna o processo menos colaborativo e mais competitivo. Segundo o relato, entende-se que o processo dá liberdade e autonomia aos profissionais. Entretanto, a competição dentro da empresa é uma das características apontadas como inibidoras de criatividade, segundo a revisão bibliográfica.

¹⁸ Showrunner de Oz (1997-2003), Borgia (2011-2014), Copper (2012-2013).

Para Newman e Levine (2012) e também para Hadas (2017), no entanto, o papel do *showrunner* acaba por, de certa forma, impedir que o potencial realmente colaborativo da construção das histórias se concretize. A natureza colaborativa seria ofuscada pelo crivo e “voz” forte do *showrunner* (HADAS, 2017, p. 9). A série fica associada à imagem desse profissional, processo que ocasionou o fenômeno de *showrunners* se tornarem “marcas”. Sua presença em produções audiovisuais pressupõe seu “selo de qualidade”, permitindo a eles comercializarem sua imagem, já que têm a capacidade de atrair público e mídia espontânea, o que gera lucro para as empresas envolvidas na produção (HADAS, 2017, p. 88). A pressão sobre os *showrunners* aumenta, assim como o poder.

O reconhecimento é um dos fatores que influenciam a criatividade. No caso da produção audiovisual, uma das formas de reconhecimento externo é o crédito. As produções que contam com salas de roteiristas têm um modelo de créditos que, normalmente, não inclui todos os profissionais. Sobre essa questão, Leight (*apud* KALLAS, 2016, p. 57) aponta que, nas experiências de salas em que participou, “todos dão sugestões nos episódios de todos, e créditos não têm nada a ver com isso”. Porém, os créditos funcionam como uma legitimação do processo colaborativo, como o reconhecimento do trabalho coletivo e individual realizado na sala. Enquanto ambiente, porém, o foco seria no reconhecimento interno do trabalho, e nos relatos não houve afirmações sobre esse tópico.

Também não foram expostas questões sobre o salário e benefícios, critérios elencados por De Faria e Alencar (1996) como positivos à criatividade. No entanto, tais critérios geram controvérsia entre pesquisadores, tendo em vista que podem ser encarados como uma motivação externa inibidora à criatividade quando usados como forma de controle e pressão. Segundo estudos, os profissionais criativos afirmam não trabalharem exclusivamente por dinheiro, entretanto destacam o erro em generalizar a classe de “empreendedores culturais” sem delimitar as diferenças dos tipos de trabalho cultural (OAKLEY, 2013, p. 153).

Diferentes formas de trabalho cultural têm histórias diferentes de organização do trabalho [...], a maioria dos trabalhadores de cinema e TV [...] concordou que o trabalho não remunerado na indústria era uma fonte de injustiça [...], concordou que, se um trabalhador de determinada produção cinematográfica for pago, todos deverão ser pagos. Isso sugere possíveis caminhos a seguir para aqueles que pensam em como a economia das artes, que sempre teve altos níveis de voluntários que não procuram trabalho remunerado, pode distinguir entre oportunidades de voluntariado e

exploração de trabalhadores não remunerados (OAKLEY, 2013, p. 153-154)¹⁹.

O fator remuneração financeira precisa ser estudado mais a fundo quanto a seu papel na influência da criatividade. O conceito de motivadores extrínsecos sinérgicos, aqueles que têm a capacidade de criar uma relação com os motivadores intrínsecos como forma de influenciar a criatividade de forma positiva (AMABILE, 1997), pode ser uma chave importante nesses estudos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição da presente investigação é expor a potencialidade de estudos sobre ambientes criativos na produção audiovisual.

Foi possível observar que as experiências de sala de roteiristas relatadas apresentaram diversas características de ambientes criativos, como incentivo ao desafio, comunicação pautada pelo fácil e rápido acesso a informações, proposta de unidade e cooperação, participação caracterizada pela valorização da iniciativa. Quanto ao líder, há indícios de comportamentos que estimulam a criatividade, como suporte da chefia, socialização, compartilhamento de informações e sentimentos pessoais e divulgação de informações pessoais. A ausência de determinado comportamento inibidor, como “desinteresse pelas ideias dos subordinados”, também é um bom indicador do ambiente para a criatividade.

A liberdade, um dos fatores de maior influência na criatividade, apareceu como característica estimuladora da criatividade, mas foi questionada a sua ausência no contexto da concentração de poder do *showrunner* sobre o conteúdo e o processo criativo.

É preciso considerar que (a) os relatos aqui apresentados são sobre a indústria norte-americana de televisão, e outros contextos podem levar a diferentes observações sobre, por exemplo, recursos e outras categorias; (b) abordaram-se depoimentos de profissionais em cargos de liderança, e por isso observaram-se as perspectivas destes sobre o ambiente; (c) as entrevistas não foram direcionadas especificamente para a análise dos ambientes criativos e da liderança nas salas de roteiros.

Neste artigo, foram discutidos conceitos que abrem caminho para um objeto de investigação com múltiplos desdobramentos e envolvem, sobretudo, o embasamento teórico para sistematizar e

¹⁹ Trecho traduzido pelos autores. Original: “*Different forms of cultural work have different histories of work organisation, and for those film and TV workers [...], a majority agreed that unpaid work in the industry was a source of injustice and not primarily because it undercut wages. [...] agreed that if one worker on a particular film production was paid, everyone should be paid. This suggests possible ways forward for those thinking about how the arts economy, which has always had high levels of volunteers who are not seeking paid work, can distinguish between opportunities for volunteering and exploitation of unpaid workers*”.

compreender o processo produtivo da cadeia audiovisual, em crescente mutação com os novos paradigmas de produção, distribuição e consumo. Futuras investigações sobre a organização das salas de roteiristas, especialmente em relação aos processos e à participação dos agentes criativos, podem colaborar para a elaboração de propostas de trabalho inovadoras, com a intenção de torná-lo mais eficiente.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, S. **A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, Teresa M. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 43, n. 5, p. 997, 1982.

AMABILE, Teresa M. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. **Journal of personality and social psychology**, v. 45, n. 2, p. 357, 1983.

AMABILE, Teresa M. & GRYSKIEWICZ, Nur D. The creative environment scales: Work environment inventory. **Creativity Research Journal**, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989.

AMABILE, Teresa M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

AMABILE, Teresa M. *et al.* Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.

ARIETI, Silvano. **Creativity: The magic synthesis**. New York: Basic Books, 1976.

BLOORE, Peter. **The screenplay business: Managing creative and script development in the film industry**. New York: Routledge, 2013.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: Harper Collins, 1996.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2015.

DE FARIA, Maria de Fátima Bruno & ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

GRAHAM, J. & GANDINI, A. Introduction: Collaborative production in the creative industries. In: GRAHAM, J. & GANDINI, A. (eds.). **Collaborative production in the creative industries**. London: University of Westminster Press, 2017, p. 1-14. Disponível em: <https://www.uwestminsterpress.co.uk/site/books/10.16997/book4/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GREFFE, X. **A Economia artisticamente criativa**. Tradução de Ana Goldberger. São Paulo:

Iluminuras e Itaú Cultural, 2015.

HADAS, L. From the Workshop of J. J. Abrams: bad robot, networked collaboration, and promotional authorship. In: GRAHAM, J. & GANDINI, A. (eds.). **Collaborative production in the creative industries**. London: University of Westminster Press, 2017, pp. 87-103.

HENNESSEY, Beth A.; AMABILE, Teresa M. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 61, n. 1, p. 569-598, 2010.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2015.

JENNER, Mareike. Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching. **New Media & Society**, v. 18, n. 2, p. 257-273, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1461444814541523>. Acesso em: 31 ago. 2019.

JONES, Candace; LORENZEN, Mark & SAPSED, Jonathan (orgs.). **The Oxford handbook of creative industries**. Oxford: Oxford University Press, United Kingdom, 2015.

KALLAS, Christina. **Na sala de roteiristas: Conversando com os autores de *Friends*, *Família Soprano*, *Mad Men*, *Game of Thrones* e outras séries que mudaram a TV**. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

MARTIN, Brett. **Homens difíceis: os bastidores do processo criativo de *Breaking Bad*, *Família Soprano*, *Mad Men* e outras séries revolucionárias**. São Paulo: Aleph, 2014.

MASSAROLO, J., MESQUITA, D. **Práticas de binge-watching nas multiplataformas**. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao_Massarolo/publication/328491910_Praticas_de_binge-watching_nas_multiplataformas/links/5bd0ff95a6fdcc6f7900379f/Praticas-de-binge-watching-nas-multiplataformas.pdf. Acessado em: 02 fev. 2019.

MITTELL, J. **Notes on rewatching**. 2011. Disponível em: <https://justtv.wordpress.com/2011/01/27/notes-on-rewatching/>. Acesso em: 31 ago. 2019.

MITTELL, Jason. **Complex TV: The poetics of contemporary television storytelling**. New York: New York University Press. 2015.

MITTELL, Jason. Complexidade narrativa na televisão americana contemporânea. **MATRIZES**, v. 5, n. 2, p. 29-52, 2012.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

NEWMAN, Michael Z. & LEVINE, Elana. **Legitimizing television: Media convergence and cultural status**. London: Routledge, 2012, 232 p.

OAKLEY, Kate. Good work? Rethinking cultural entrepreneurship. In: **Handbook of management and creativity**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Editora Vozes, 1978.

RUSSELL, Cristel Antonia; STERN, Barbara B. & STERN, Barbara B. Consumers, characters, and products: A balance model of sitcom product placement effects. **Journal of Advertising**, v. 35, n. 1, p. 7-21, 2006.

SCHWARTZ, J. **O momento criativo: Mito e alienação na ciência moderna**. São Paulo: Best Seller: 1992.

STEIN, Morris I. **Stimulating creativity: Individual procedures**. New York: Academic Press, 2014.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. The concept of creativity: Prospects and paradigms. **Handbook of Creativity**, v. 1, p. 3-15, 1999.

UNCTAD. **Creative economy report 2010**. Ginebra: UNCTAD, 2010.

Informações sobre o Artigo

Resultado de projeto de pesquisa, de dissertação, tese: Resultado preliminar de projeto de doutorado.

Fontes de financiamento: CAPES

Apresentação anterior: O artigo foi apresentado, em uma versão preliminar, no XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2020, com o título “Sala De Roteiristas e As Características De Um Ambiente Criativo: Apontamentos Preliminares”.

Agradecimentos/Contribuições adicionais: CAPES

Ana Heloíza Vita Pessotto

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia. Mestre em Comunicação Midiática. Bacharel em Comunicação Social – Radialismo. Pesquisadora do Lecotec (Laboratório de Estudos em Comunicação, Tecnologia, Educação e Criatividade) do DCSO-FAAC-Unesp. Bolsista CAPES. Produtora audiovisual e membro do Plano Conjunto – Coletivo Audiovisual de Bauru, entidade gestora do APL de Audiovisual de Bauru.

E-mail: ana.heloiza@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6322-6774>

Juliano Maurício de Carvalho

Livre-docente e doutor em Comunicação Social. Docente nos programas de pós-graduação em Mídia e Tecnologia e Comunicação da Unesp (Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”). Líder do Lecotec (Laboratório de Estudos em Comunicação, Tecnologia, Educação e Criatividade) do DCSO-FAAC-Unesp.

E-mail: juliano.mauricio@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8515-2457>