

Sala De Roteiristas e As Características De Um Ambiente Criativo: Apontamentos Preliminares¹

Ana Heloiza Vita Pessotto
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru/SP

Juliano Maurício de Carvalho
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru/SP

Resumo

O audiovisual é uma atividade cujo principal insumo é a criatividade, observada em diversas etapas do seu processo produtivo. A sala de roteiristas consiste em um espaço de trabalho em que os profissionais desenvolvem roteiros, principalmente para séries de TV e/ou para plataformas de vídeo sob demanda. 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 por exemplo 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; criatividade; ambientes criativos; produção audiovisual.

Corpo do trabalho

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 estas indústrias, portanto, pode-se concluir que é no processo criativo que estes setores têm seu diferencial.

A produção audiovisual profissional pressupõe um encadeamento de atividades criativas. A quantidade de funções envolvidas no processo - entre elas produção, direção,

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

direção de fotografia, direção de arte e edição, algumas das quais exercidas concomitantemente - 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 *autuer* 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”, 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*². O modelo tem sido adotado também por produções de séries de diferentes gêneros nos Estados Unidos, desde 1990, e copiada por outros mercados do mundo, como o europeu e o brasileiro. Kallas (2016) observa que roteiristas como Warren Leight³, Jenny Bicks⁴, Robert Carlock⁵ e Janet Leahy⁶ 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 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 à 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, seguido por uma revisão narrativa sobre ambientes criativos e suas

² 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).

³ Roteirista e showrunner de séries como *Law & Order: Criminal Intent* (2001 - 2011).

⁴ Roteirista de *Sex and The City* (1998 - 2004) e *The Big C* (201 - 2013).

⁵ Roteirista de *Saturday Night Live* (1975 -) e *Friends* (1994 - 2004). *Showrunner* de *30 Rock* (2006 - 2013).

⁶ Roteirista e produtora das séries *Gilmore Girls* (2000 - 2007) e *Mad Men* (2007 - 2015).

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 ao ambiente são apresentadas nos relatos de roteiristas, produtores e *showrunners* do mercado estadunidense coletados por Kallas (2016).

Produção Audiovisual

No cinema, o roteirista tem domínio reduzido sobre a narrativa e quase nada de controle sobre o processo produtivo em si. O diretor é quem é responsável pela “voz” da narrativa, é sob seu prisma que a narrativa descrita no roteiro se materializa. Na TV americana, a dinâmica é outra. O roteirista é uma peça essencial durante todo o processo e tem poder de decisão, o que deu origem à função de *showrunner* (KALLAS, 2016), discutida de forma mais detalhada mais adiante neste artigo. O modelo de desenvolvimento de roteiros em sala de roteiristas também é um diferencial na dinâmica de roteirização para a TV de qualidade. A roteirista Janet Leahy (apud KALLAS, 2016, p.127) defende o processo colaborativo nas salas e questiona a possibilidade da construção de uma temporada de uma série por apenas um indivíduo, principalmente no desenvolvimento de narrativas complexas (MITTELL, 2011). Para ela, o desenvolvimento é coletivo, os agentes criativos envolvidos e o modelo de salas de roteirista são essenciais.

A convergência midiática (JENKINS, 2015) e o desenvolvimento das tecnologias de mídia e telecomunicações estimulam mudanças nos modelos de produção, distribuição e consumo de produtos criativos, principalmente com a ampliação da variedade de plataformas de acesso a estes (UNICTAD, 2010; MARTIN, 2014). As narrativas complexas⁷ são produtos de mudanças possibilitadas por fenômenos como o de (a) *rewatchability* (reassistência, em tradução livre), que consiste em assistir mais de uma vez uma mesma obra, realizando uma revisão analítica (MITTELL, 2011), e o de (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 a hora que quiserem, independente do fluxo televisivo e uma escolha consciente de dedicar-se apenas aquele conteúdo (JENNER, 2016, p.10). Ambos fenômenos foram favorecidos por tecnologias,

⁷ A narrativa complexa é “uma narrativa cumulativa que se constrói com 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 (MITTELL, 2012, p.47-48).

inicialmente, a do VHS, depois pelo DVD e atualmente pelos serviços de vídeo sob demanda, além dos downloads legais e ilegais dos conteúdos pela internet (MARTIN, 2014, p.32-33).

As mudanças apresentadas fizeram com que as narrativas se transformassem. Jones, Lorenzen e Sapsed (2015, p.07) identificaram quatro principais fatores de mudança nas Indústrias Criativas: (1) a tecnologia, (2) a demanda - que pode ser endógena, originada de dentro do sistema, ou exógenas de fora dos processos produtivos - ; (3) as políticas públicas e (4) a globalização. No caso das narrativas complexas, esses fatores de mudança podem ser observados no fator (1) tecnologia, com novas plataformas e maneiras de consumo de conteúdo (MARTIN, 2014; UNCTAD, 2010), (2) na influência da demanda externa, representada pelo interesses do público, baseados nas transformações dos hábitos e dos desejos dos consumidores (HOWKINS, 2013) e da demanda interna, com o interesse pela inovação vindo dos canais, como a HBO, e de profissionais, como roteiristas e *showrunners* (MARTIN, 2014); (c) na globalização, a partir da exportação bem-sucedida das séries e dos modelos de desenvolvimento, como as salas de roteiristas.

Com a ampliação do número de canais e das plataformas de distribuição, a demanda por conteúdo aumenta e “é tarefa das indústrias criativas [...] oferecer esse conteúdo de uma forma que seja culturalmente expressiva e economicamente lucrativa.” (UNCTAD, 2010, p.20).

Devido os fatores citados, a produção das séries tem aumentado e as demandas sobre seus profissionais de roteiro também. Por isso, para Kallas (2016) colocar toda a responsabilidade de invenção e produção de todos os episódios de uma série de 13 episódios de uma hora, com um curto prazo de desenvolvimento, nas mãos de apenas de um profissional não parece uma estratégia coerente e 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.

Como as ICs “são organizadas especificamente para aproveitar e capturar o valor de mercado da criatividade humana” (JONES et.al., 2015, p.03), transformam a criatividade em projeto econômico (GREFFE, 2015, p.16). Como os processos criativos são essenciais para essa indústria e estão ligados à criação, conhecê-los e aperfeiçoá-los pode aumentar a sua eficiência (GHISELIN, 1954, p.2). Assim, torna-se importante a compreensão de como se estruturam as salas de roteiristas como as características de ambientes criativos são apresentadas nestes espaços.

Ambientes criativos e Liderança

O ambiente de trabalho tem papel central no processo criativo. Durante pesquisas empíricas, Amabile (1983) observou que este elemento figurava com frequência nas respostas de seus entrevistados quando perguntados sobre criatividade no trabalho.

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)

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. 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).

A autora argumenta que 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 a criatividade, não inibindo as motivações intrínsecas nem criando barreiras extrínsecas ao desenvolvimento de ideias criativas (AMABILE, 1988, p.144). Os resultados das pesquisas empíricas da pesquisadora evidenciam que o ambiente influencia os indivíduos assim como os indivíduos influenciam o ambiente (AMABILE, 1998).

Csikszentmihalyi (1996) afirma que a criatividade não é produto originado da mente de apenas de um indivíduo, e sim resultado da interação entre os pensamentos individuais e o contexto sociocultural (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 1 e p.23). Seu 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). Neste 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).

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 ele 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 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).

O ambiente é constituído de ambiente físico, que abarca os fatores físicos como salas, recursos tecnológicos, e 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 & Grysiewicz (1989), indicam 8 escalas de avaliação para ambientes criativos: (1) liberdade; (2) desafio; (3) recursos; (4) supervisor; (5) colegas de trabalho; (6) reconhecimento; (7) unidade e cooperação; (8) apoio à criatividade; e 4 obstáculos ambientais para a criatividade: (1) pressão do tempo; (2) avaliação; (3) status quo; (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 com 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 estímulos 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; (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. A presente pesquisa utilizar-se-

á da intersecção entre eles como ferramenta de análise preliminar das salas de roteiro enquanto ambiente encorajador da expressão artística e propício à criatividade.

Os líderes têm grande influência no ambiente de trabalho, 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 envolvimento com tarefas e com outras pessoas. O comportamento destes líderes pode afetar positiva ou negativamente a criatividade dos subordinados.

Os comportamentos 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) investigou a percepção dos subordinados sobre os comportamentos dos líderes e definiu categorias para os apoios positivos e negativos. São categorias de comportamento indicadas como positivas: (a) apoio positivo do líder – mostrar suporte as ações e decisões, compartilhar sentimentos pessoais –; (b) monitoramento positivo; (c) reconhecimento; (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 – micro gerenciamento, compreensão inadequada da capacidade dos subordinados, feedback negativo não-construtivo, falta de interesse nas ideias dos subordinados; (c) soluções de problema, evitando o enfrentamento dos problemas e a criação de novos problemas (AMABILE et.al., 2004, p. 17-20).

Salas de Roteiristas e o Papel do *Showrunner*

As salas de roteiristas tem 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 maiores número de roteiristas envolvidos no processo. A estrutura da sala de roteiristas da série *30 Rock* (2006-2013) contou com uma média de 12 a 13 roteiristas escrevendo o programa ao mesmo tempo.

A sala de roteiristas consiste em um espaço em que roteiristas 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 necessidade e estilo de trabalho do *showrunner* (MARTIN, 2014, p.97).

Showrunner é o profissional responsável por um programa de TV. Ele normalmente é o “dono” da ideia e responsável por (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; (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*⁸ (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 para que pudesse se dedicar mais ao roteiro e a sala, aspecto inovador, pois o profissional “criador” com uma função conhecida como produtor executivo, agora seria mais direcionado aos roteiros. Ao proporcionar a 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 isolados precisavam conhecer a séries, tanto sobre os episódios passados quanto ao que estava para acontecer. A “reunião de tom” é um meio do *showrunner* manter o controle do programa e a equipe de set ciente disso (MARTIN, 2014, p.50).

⁸ Título Original *Hill Street Blues*.

Uma sala de roteiristas, normalmente, conta com a liderança do *showrunner*, a presença de roteiristas, número que varia de 2 a 15 ou mais⁹, 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, no geral, os participantes passam o dia todo na sala durante o período de roteirização, desde as reuniões de brainstorm, a escrita dos rascunhos, 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 escaletas¹⁰ e eles vão escrever os rascunhos fora da sala. Ao retornar, os rascunhos são discutidos, os roteiristas saem da sala com os apontamentos dos *showrunners* e escrevem os roteiros. O material que é revisado e às vezes reescrito pelo *showrunner*. (MARTIN, 2014; KALLAS, 2016; HADAS, 2017).

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 a expressão da criatividade.

As entrevistas não trazem grandes informações sobre o ambiente físico das salas de roteiristas, tendo em vista que estes são muito variáveis.

A preocupação de Warren Leight (apud KALLAS, 2016) em manter um grupo pequeno na sala para que todos possam ser ouvidos atende à alguns critérios relacionados ao 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 se opor 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

⁹ Dados retirados das entrevistas com os roteiristas e *showrunners* americanos realizadas por Christina Kallas (2016).

¹⁰ História base de cada episódio com os acontecimentos centrais de cada um.

funções. A “reunião de tom” caracteriza-se também o ambiente no sentido em que permite comunicação caracterizada 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, 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 à estrutura das salas, que, para Leahy, devem ser diversificadas com “roteiristas com diferentes conjuntos de habilidades”. Esta 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, que é caracterizado como inibidor da criatividade.

Carlock declara achar 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 (CARLOCK apud KALLAS, 2016, p. 119). Segundo Espenson (apud KALLAS, 2016) as salas estão mais diversas. Apesar da diversidade não configurar expressamente entre os fatores delimitados por Amabile e Gryskiewicz (1989), pode-se considerar de forma 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, devem 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, esta 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 deste 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 Gryskiewicz (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. Entretanto, 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 de expertise técnico para compreender o processo e saber lidar com os problemas encontrando soluções criativas, saber 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 Fontana¹¹, a melhor forma de gerenciar os roteiristas é fazendo pontuações e perguntas sobre o trabalho dos rascunhos e afirma nunca ser “dogmático com relação às sugestões.” (FONTANA APUD KALLAS, 2016, p. 82). É contra dizer ao roteirista 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 este comportamento, Fontana 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. As ideias que serão produzidas são escolhidas pelos produtores e não pelos roteiristas, o que torna o processo

¹¹ Showrunner de Oz (1997-2003), Borgia (2011-2014), Copper (2012-2013).

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.

Para Newman e Levine (2012) e também para Hadas (2017), entretanto, 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.09).

A série fica associada a imagem desse profissional, processo que ocasionou o fenômeno de *showrunners* se tornarem “marcas” e sua presença em produções audiovisuais pressupõem seu “selo de qualidade”, permitindo a eles comercializarem sua imagem, já que tem 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 tem um modelo de créditos que, normalmente, não incluem a 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 tem nada a ver com isso.”. Entretanto, os créditos funcionam como uma legitimação do processo colaborativo, como o reconhecimento do trabalho coletivo e individual realizado na sala. Enquanto ambiente, entretanto, o foco seria no reconhecimento interno do trabalho e nos relatos não houve afirmações sobre este tópico.

Também não foram expostas questões sobre o salário e benefícios, critérios elencados por De Faria e Alencar (1996) como positivos a criatividade. Entretanto, o critério pode gerar 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 (OKLEY, 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 uma 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, podem distinguir entre oportunidades de voluntariado e exploração de trabalhadores não remunerados (OKLEY, 2013, p. 153).

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 caracterizada 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, compartilhar informações e sentimentos pessoais e divulgar 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 com maior fator de influência na criatividade, apareceu como característica estimuladora da criatividade, mas foi questionado 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 apresentar diferentes observações sobre, por exemplo, recursos e outras categorias; (b) trataram-se de depoimentos de profissionais em cargos de liderança e por isso observou-se a perspectivas destes sobre o ambiente; (c) as entrevistas não foram direcionadas especificamente para a análise dos ambientes criativos e a 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 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 a participação dos agentes criativos, e podem colaborar para elaboração de propostas de trabalho inovadoras, com a intenção de torná-lo mais eficiente.

Referências Bibliográficas

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

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.

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.; GRYSKIWICZ, Nur D. The creative environment scales: Work environment inventory. Creativity research journal, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989.

ARIETI, Silvano. **Creativity: The magic synthesis**. 1976.

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**. Springer, 2015.

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

GHISELIN, Brewster. The creative process: Reflections on the invention in the arts and sciences. Berkeley e Los Angeles: Univ of California Press, 1985.

GRAHAM, J. AND GANDINI, A. Introduction: Collaborative Production in the Creative Industries. In: Graham, J. and Gandini, A. (eds.). **Collaborative Production in the Creative Industries**. Pp. 1–14. London: University of Westminster Press, 2017. Disponível em: <https://www.uwestminsterpress.co.uk/site/books/10.16997/book4/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GREFFE, X. **A Economia Artisticamente Criativa**. Tradução 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. and Gandini, A. (eds.). **Collaborative Production in the Creative Industries**. Pp. 87–103. London: University of Westminster Press, 2017.

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

HOWKINS, John. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 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 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: Alphe, 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**. 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. 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.