

STANISLAVSKI E A CRIATIVIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERUNIÃO

Lessandra Scherer Severo¹
Ana Claudia Machado Padilha²
Paloma de Mattos³

Resumo

Os problemas enfrentados pelas organizações no atual quadro econômico e comercial já não aceitam soluções anteriormente utilizadas (OECH, 1988). Isso impõe à sociedade a necessidade de desenvolver a criatividade, na busca de diferenciação profissional e organizacional. De tal modo, o presente artigo visa trabalhar, com base em um estudo qualitativo e exploratório-descritivo, “*a expressão da criatividade segundo Stanislavski na tomada de decisão da Cooperativa de Produção Agrícola União do Oeste – Cooperunião*”. A criatividade como colocada por Constantin Stanislavski (1996). A partir dos resultados obtidos por meio dos dados coletados com entrevistas semi-estruturadas (MINAYO, 1993), análise documental e observação direta do processo decisório da cooperativa, pode-se constatar o exercício dos elementos que compõem o Sistema no processo de tomada de decisão da Cooperativa.

Palavras-chave: Criatividade; Processo de Decisão; Sistema Stanislavski.

¹ Mestre em Administração pela UFRGS com ênfase em Produção. Professora pesquisadora com interesse nos temas de estratégia, gestão da inovação, agronegócios, cooperativismo e autogestão. E-mail: scherersevero@yahoo.com.br

² Mestre e Doutoranda em Agronegócios - UFRGS. Professora do Curso de Administração e Pesquisadora do Centro de Estudos e Pesquisas em Economia, Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (Cepeac - UPF). E-mail: anapadilha@upf.br

³ Professora do curso de Administração. Mestre e doutoranda em Agronegócios (UFRGS). E-mail: palomattos@hotmail.com

1. Introdução

A internacionalização da economia tem apresentado às organizações grandes oportunidades e desafios. As informações disponíveis, a dinamicidade e as condições atuais da crise mundial iniciada em meados do ano de 2008 nos Estados Unidos, aliada ao alto nível de competitividade e exigência dos consumidores, forçam as organizações a desenvolverem um pacote de conhecimentos e competências que lhes permitem ser criativas e inovarem nas suas relações com o mercado, nos seus processos e produtos com o objetivo final de assegurarem sua competitividade.

Nesse cenário, a criatividade entra como um instrumento propulsor para se encontrar formas alternativas de se lidar com a dinamicidade e complexidade do atual contexto organizacional. O emprego da criatividade como forma de efetivar inovações para o desenvolvimento tecnológico da organização e de seus produtos, assim como para encontrar soluções no gerenciamento de conflitos, mudanças, na otimização de processos e recursos, é fundamental para o crescimento e sustentabilidade da organização. Como colocou Schumpeter (1934), o processo de destruição criadora, responsável pelas inovações, é resultado daquilo que rompe com o que já está estabelecido, ocasionando um desequilíbrio do mercado que é responsável por diferenciar a organização criadora das demais e gerar o lucro extraordinário.

Ao mesmo tempo, esse ambiente organizacional dinâmico exige dos gestores tomadores de decisões com relação ao caminho a ser seguido pela organização.

Conseqüentemente, a expressão da criatividade no processo de tomada de decisão emerge como necessária ao desenvolvimento de soluções inovadoras que gerem resultados efetivos em termos de vantagens competitivas.

Para evitar a obsolescência e a perda de mercado para os concorrentes, a criatividade é, para as organizações, um recurso que se revela na inovação e, por consequência, na garantia

de um diferencial competitivo. Desse modo, a criatividade como “ver o que todos vêem” e perceber, pensar ou realizar algo novo (OECH, 1995; ALENCAR, 1996) e, entendendo o processo criativo que contribuem para as etapas deste processo, nota-se sua relevância e contribuição para o sucesso de um processo decisório na medida em que grande parte das decisões requerem alta agilidade, eficiência e originalidade na criação de soluções.

A partir destas argumentações, o objetivo do estudo é o de explorar a tomada de decisão numa perspectiva de análise entendida como criativa. O estudo apresenta a seção de base teórica de forma sucinta, com o intuito de estender-se na exploração da análise do caso da Cooperativa de Produção Agrícola União do Oeste (Cooperunião), e, por fim, nas considerações finais.

2. Base teórica

O processo de tomada de decisão tem ocupado cada vez mais espaço nas rotinas dos administradores de organizações, além do crescimento de estudos científicos que tratam do tema. Para Etzioni (2001), a tomada de decisão é hoje mais uma arte e menos ciência. Essa afirmação é justificada pelo fato não só do crescimento, complexidade e incerteza do mundo, mas também pelo ritmo acelerado com que os antigos modelos de tomada de decisão estão fracassando no atual contexto administrativo (PADILHA, 2003).

Dessa forma, o modelo racional de decisão contribui no sentido de explicar as formas como as organizações que buscam, nas decisões não programadasⁱ, uma solução ótima para o problema frente às alternativas apresentadas, sem se limitar a uma solução óbvia ou instantânea que inicialmente parece a mais adequada.

A abordagem do processo racional de decisão envolve quatro etapas que auxiliam o administrador desde o princípio até a implantação da solução encontrada. É um processo racional e sequencial que se embasa em etapas, conforme proposto por Simon (1960): **(a)** examinar a situação, definindo o problema e suas causas e identificando os objetivos da decisão; **(b)** criar alternativas (*braimstorm*ⁱⁱ); **(c)** avaliar se as alternativas são exequíveis e se

satisfazem aos objetivos da decisão e, posteriormente, selecionar a melhor delas; e, **(d)** implantar a alternativa escolhida, considerando que as ações desenvolvidas para a implantação da decisão devem respeitar orçamentos e cronogramas e, após sua realização deve-se verificar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados (monitoração).

Entende-se que a criatividade no processo decisório de uma organização pode possibilitar-lhe soluções mais eficientes com menores recursos. Especificamente nas decisões não programadas, a criatividade é um importante instrumento para a criação de soluções, pois se trata de situações incomuns, peculiares, de importantes consequências que requerem soluções específicas (SIMON, 1960; STONER, 1999).

Adicionando-se a estas ponderações, entende-se que o pensamento criativo pressupõe uma atitude, uma perspectiva que leva à procura de idéias, à manipulação do conhecimento e da experiência, abrindo novas possibilidades (OECH, 1995). A criatividade resulta de uma necessidade não satisfeita por aquilo que até então é conhecido, usual, que tem como resultado um novo produto (inovação), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por uma determinada parcela da população em determinado tempo (ALENCAR, 1996; OECH, 1994; OSTROWER, 1978; STEIN, *apud* STOLTZ, 1999, p.15).

A criatividade, sob o ponto de vista de Stanislavski (1996), é o resultado da interação de aspectos ambientais e pessoais dentro de um determinado contexto de forma sistematizada. O Sistema concebido por Constantin Stanislavskiⁱⁱⁱ, reconhecido pedagogo teatral, foi elaborado com intuito de auxiliar atores no seu exercício de interpretação e na criação de seu personagem por meio do alcance de sua total emoção interior e da total expressão dessas emoções.

A proposta de Stanislavski (1996) é proporcionar ao ator um processo criativo que sucederá seu autodesenvolvimento. Esse autodesenvolvimento, ou aprimoramento do indivíduo, como coloca o autor, surge como resultado do exercício dos elementos dispostos

no sistema: memória, imaginação, concentração, ação (objetivo), do senso da verdade e das circunstâncias dadas, conforme se pode observar na Figura 1.

A ligação entre os elementos do sistema (genuinamente teatrais), com o desenvolver da criatividade no meio organizacional, é entendida com a associação: como ator, deve-se imaginar o trabalhador (ator organizacional), aquele que está buscando a criatividade; como diretor da peça tem-se o líder do grupo em uma organização, aquele que está dirigindo o grupo ou o processo de criação; esses processos ou as atividades realizadas pelo grupo são as cenas da peça; e, finalmente, a peça ou o autor da peça é a organização.

O trabalhador, uma vez tendo desenvolvido as habilidades propostas por Stanislavski (1996), alcançará o seu aprimoramento e agirá com um propósito (objetivo) pré-determinado, considerando as circunstâncias do momento e a meta da organização (superobjetivo). Knébel (1996) coloca o exercício desses elementos como importante para um maior entendimento da relevância de se conhecer as circunstâncias dadas “para uma profunda e verdadeira recriação das idéias do autor no cenário” (KNÉBEL, 1996, p.35).

Nessa dinâmica, o ator não pode se apegar ou guiar por detalhes. O caminho para o desenvolvimento da personagem deve ser demarcado por linhas rígidas e sólidas, ou seja, com elementos ligados ao “objetivo” de sua ação, pois só assim se conservará na linha criadora correta, obtendo um resultado expressivo. O ator deve pensar e “concentrar-se” nas ações que levarão a este resultado, e não no resultado propriamente dito. Nessa linha de raciocínio, pode-se dizer que o mesmo acontece com o tomador de decisão que deve saber demarcar o caminho das soluções de seu problema, ligando-o às suas ações ao objetivo do processo. No entanto, Stanislavski (1996) alerta quanto à tendência de se cair em desvio, aplicando a energia na resolução de problemas que estão à margem do objetivo primordial.

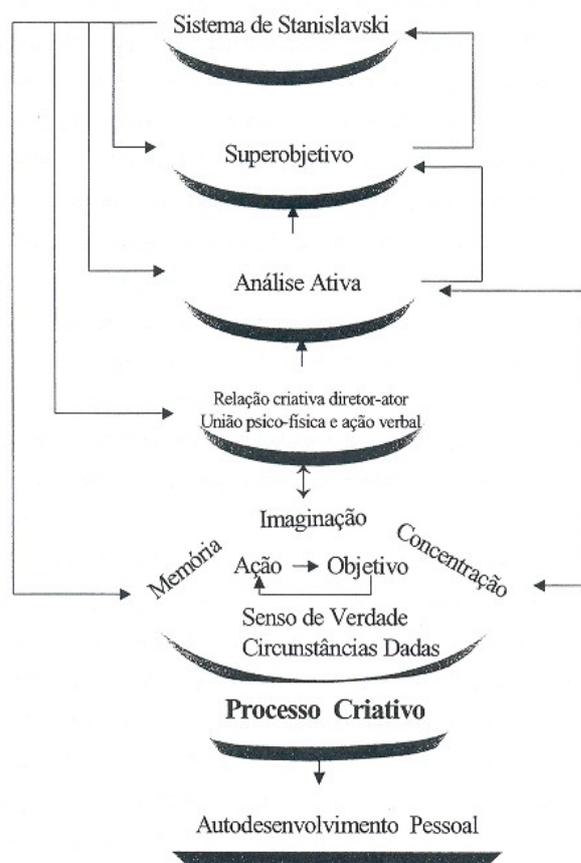


Figura 1: Stanislavski por Silva (2001a)

O exercício de acionar a “memória emotiva” ou “fotográfica”, e a própria “imaginação” presente no Sistema proposto por Stanislavski (1996), pode ser beneficiado pela utilização de suposições no momento de criação das propostas, como o “se mágico”, uma forma de *brainstorm*, conforme menciona o autor.

Nesse sentido, acredita-se que decisões tomadas em grupos, envolvendo todos os atores organizacionais afetados pelo problema em questão, possuem maior chance de serem criativas. Angeloni (2003, p. 22) coloca que um número maior de pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão “tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualista”.

Ocorre que a participação não só acrescenta mais idéias e novos pontos de vista à discussão, como também, integra sobremaneira os grupos às atividades da organização. Bordenave (1986, p. 16) lembra que a participação é, sobretudo, uma necessidade fundamental do ser humano, uma vez que sua prática resulta no “desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros”.

Quanto às “circunstâncias dadas”, estas, por sua vez, são circunstâncias prévias que podem de alguma forma influenciar o trabalho de criação. O ator organizacional deve, portanto, ampliar seu conhecimento de tudo aquilo que o rodeia e que, de alguma forma, pode influenciar no seu processo de tomada de decisão. Nesse entendimento, é importante que os sujeitos envolvidos no processo conheçam a organização como um todo, além dos aspectos conjunturais referentes à economia, ao mercado, ao Estado, entre outros.

Para Lewis (1982), as próprias relações com a vida, as idéias e emoções que o indivíduo acumulou, transparecem de algum modo no processo. Por isso, o indivíduo deve procurar ampliar seu conhecimento do mundo, de seu próprio caráter, de suas interações, especificamente quanto ao processo decisório, a percepção das circunstâncias que envolvem a organização, seus setores e os problemas inerentes, contribui decisivamente para uma percepção mais apurada em termos de identificação do problema, bem como a proposta de soluções plausíveis e viáveis alinhadas aos objetivos organizacionais, implementação da solução escolhida e avaliação dos resultados obtidos no processo.

Nesse entendimento, a transparência nas decisões, a constante socialização de informações, a possibilidade de participação nas decisões e o rodízio de tarefas, são algumas das atividades que podem beneficiar o conhecimento das circunstâncias envolvidas no processo por parte dos sujeitos, além de beneficiar o exercício da “fé cênica”. A “fé cênica”, ou “senso da verdade”, refere-se ao aprimoramento da capacidade do ator de atuar com seriedade e segurança, ou seja, a explicação de como os atores organizacionais acreditam

naquilo que estão realizando, nos seus objetivos, e na organização em que atuam. Durante uma tomada de decisão, os sujeitos do processo tendem a aceitar na primeira resposta, minimizando os resultados ou optando por um meio termo. Com a “fé cênica”, o ator organizacional busca o melhor em razão de gostar de estar ali, crendo que pode fazer melhor.

A análise ativa é o compreender e aprender com o que se faz. É refletir e corrigir os erros, possibilitando o crescimento embasado em ações e erros já ocorridos. A análise ativa tem caráter progressivo, do simples ao complexo, do consciente ao subconsciente (NUNES, 1982, *apud* SILVA, 2001a). Esse fazer-refletir-fazer pode ser realizado pelo grupo à medida que o processo racional de tomada de decisão pressupõe verificar o desempenho da alternativa escolhida realizando as correções necessárias. Isso ocorre principalmente na fase de monitoração do processo racional de tomada de decisão que, no entanto, pode ocorrer nas demais fases, com a mesma importância.

Stanislavski (1996, p. 63) menciona que “o que quer que aconteça no palco, deve ter um propósito determinado”. Disso se deriva a ação ou objetivo que, por sua vez, deve estar ligado a um propósito maior: o “superobjetivo” ou “espinha dorsal” que é a idéia norteadora da peça e, neste caso, transportado para a realidade organizacional. Dessa forma, o ator organizacional não pode aceitar que uma decisão seja tomada pelo simples fato de se decidir, ou ainda, que a busca de soluções considere apenas o problema ou setor que ele atua, sem considerar a organização e seus objetivos como um todo.

Nesse aspecto, entende-se que o objetivo de cada tomada de decisão deve estar ligado a um “superobjetivo” que nada mais é do que o objetivo da organização, assim como o objetivo de cada função desempenhada internamente. Portanto, nota-se que tudo na organização, até os mínimos detalhes, deve estar relacionado ao seu “superobjetivo”. Assim sendo, os trabalhadores (atores) devem, além de ter conhecimento desse objetivo e superobjetivo, serem por eles motivados a darem o seu melhor. É necessário um superobjetivo que “se harmonize com as intenções do autor e ao mesmo tempo desperte repercussão na alma

dos atores. Isso significa que temos de procurá-lo não só na peça, mas, também, nos próprios atores” (STANISLAVSKI, 1996, p.313).

Finalmente, identificar um problema, buscar soluções, implementar e monitorar decisões são atividades que podem ser beneficiadas se a organização possibilitar um ambiente que proporcione aos seus atores (empregados), meios para estarem em constante exercício do controle de suas mentes, emoções e vontades, proporcionando-lhe um contínuo crescimento. É por meio deste crescimento (autodesenvolvimento), que a indivíduo poderá encontrar caminhos para expressar sua capacidade de criação.

3. Procedimentos metodológicos

O método empregado no estudo foi o qualitativo (TRIVIÑOS). Quanto ao tipo, foi exploratório (CERVO E BERVIAN, 1983; VERGARA, 1997) por se tratar também de um estudo de caso observacional, pois é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (TRIVIÑOS, 1987). A classificação como observacional, por sua vez, limita a área de interesse que pode deixar de ser a organização como um todo para apenas estudar uma parte dela, neste caso, o processo de tomada de decisão da Cooperunião.

Durante o estudo efetuaram-se além da pesquisa bibliográfica nos documentos da cooperativa (atas e pautas), entrevistas semi-estruturadas com representantes da cooperativa e constante observação do dia-a-dia da organização. Foram efetuadas três visitas de coleta de dados primários que possibilitaram o conhecimento sobre os processos produtivos e administrativos da Cooperunião, bem como análise de suas rotinas de trabalho.

A última visita resultou em vinte e oito entrevistas semi-estruturadas, além da participação em duas Assembléias Geral e em uma reunião de núcleo. As questões, que compunham o roteiro das entrevistas, tiveram como objetivo o levantamento de dados que possibilitaram a constatação de peculiaridades do processo decisório e dos elementos que

compõem o Sistema Stanislavski, utilizado como teoria base, tais como: memória, imaginação, noção das circunstâncias dadas, se mágico e objetivo.

4. Campo de pesquisa: a cooperunião

A Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste (Cooperunião), fundada em 1990, localizada em Dionísio Cerqueira – SC é reconhecida como um exemplo de organização e cooperação sob a perspectiva de iniciativa de assentamento de reforma agrária de sucesso. Também é conhecida pelo seu modelo autogestionário^{iv} exemplar, e por se destacar em termos de segurança, saúde, educação e produção agrícola.

A Cooperunião é uma experiência que atrai pesquisadores de países como a Alemanha, França, Estados Unidos, Espanha e Cuba, os quais buscam elementos empíricos que sustentem suas teses e afirmações científicas que incluem diversos temas.

De acordo com a OCESC (2003), a estrutura de uma cooperativa contempla as seguintes divisões: assembléia, conselho administrativo, conselho fiscal e outros conselhos. Desse modo, as decisões de assuntos de interesse dos associados são decididos nas Assembléias, pois é por meio delas que o cooperado expressa sua atuação na organização com vistas à cooperação, participando não só com os resultados de suas atividades produtivas, mas, também, nas decisões.

A Cooperunião tem sua estrutura organizacional definida com base no modelo do cooperativismo e nos princípios da autogestão. Assim, a Cooperunião está organizada da seguinte maneira: no alto do organograma, representando a instância máxima, está a Assembléia Geral, da qual todos os membros fazem parte. Para que se efetive uma decisão são necessários os votos de no mínimo 50% da assembléia mais um. As reuniões extraordinárias acontecem a cada 15 (quinze) dias. Nas Assembléias, cada associado que opera com a cooperativa, tem direito a um voto.

Logo abaixo da **Assembléia Geral** encontra-se o Conselho Fiscal (C.F.) que é o responsável pela fiscal, o qual tem como função o cumprimento do regimento interno e do estatuto, do andamento do planejamento, o respeito ao associado e a conservação do patrimônio da cooperativa.

Em seguida, encontram-se o **Conselho Social e Político** (C.S.P) e o Conselho Diretor (C.D). O Conselho Diretor é formado por cinco pessoas, sendo que uma delas faz parte do Conselho Social e Político. Este se responsabiliza por questões econômicas e financeiras da cooperativa e engloba quatro setores: o Setor de Pesquisa e Comércio, o Setor de Finanças, o Setor de Controle de Custos e o Setor de Produção.

O **Conselho Social e Político** responsabiliza-se pelas atividades de confraternização, pacificação (em casos de desentendimentos internos e externos) e pela participação em movimentos sociais e políticos. É dividido em três comissões, com sete pessoas cada: educação, saúde e lazer (esporte). Além disso, preocupa-se em organizar e avisar os núcleos de discussões quanto às datas e pautas das assembleias e em cumprir e fazer cumprir o estatuto e regimento interno. Ele é formado por representantes dos núcleos, ou seja, seis pessoas, mais os representantes das comissões, três pessoas, mais um representante do Conselho Diretor e um do Conselho Fiscal. Assim, o Conselho Social e Político é constituído por representantes de todas as instâncias da cooperativa, sendo que os setores e as equipes de trabalho estão representados pelo Conselho Diretor.

Os **Núcleos de Discussões** são grupos formados por assentados de acordo com as proximidades de suas casas. Eles contribuem substancialmente para a melhora dos níveis de discussão dos temas em pauta. Servem também para discutirem e elaborarem novas propostas para a direção, além de desenvolverem estudos de formação política. É uma forma da cooperativa garantir a participação de todos os cooperados e de agilizar as assembleias. Para o cooperado Valdir Santos: “temos essa organização porque assim todos podemos participar das

discussões, das tomadas de decisões e contribuir no processo produtivo da equipe que melhor se identificar” (CAMINI, 2000, p.18).

Os **Núcleos**, em número de seis, se reúnem cerca de duas horas antes das Assembléias Geral para discutirem e votarem a pauta. Somente os posicionamentos do grupo são colocados em assembléia, tendo o grupo um espaço para defesa da sua posição. Logo após as defesas é que se realiza a votação final considerando todos os participantes presentes.

Na estrutura apresentada, é importante ressaltar a forma como ocorrem as relações entre os diferentes órgãos e setores da cooperativa. A transparência, a comunicação e a troca de informações e experiências são grandes entre eles e entre todos da comunidade, pois quando a pessoa não faz parte diretamente de uma instância, pessoas de seu núcleo encarregam-se de representá-la ou de mantê-la informada dos acontecimentos.

Ao mesmo tempo, os **Conselhos**, que são instâncias onde mais ocorrem discussões e, algumas vezes, devem ser tomadas decisões. São constituídos de forma que a constante interação entre os mesmos se realize de fato. Para tanto, o Conselho Social e Político possui um integrante que, ao mesmo tempo, faz parte do Conselho Diretor e outro do Conselho Fiscal. A interação entre o Conselho Diretor e o Social e o Político dá-se também por intermédio dos encaminhamentos de problemas e propostas para a discussão.

5. Estudo de caso

Ao observarmos o Sistema Stanislavski apresentado na Figura 1, percebe-se a memória, a concentração e a imaginação, como características inerentes ao indivíduo autodesenvolvido e criador. A partir deste sistema buscou-se identificar as características da memória da organização, não só por meio de observação direta e da análise de seus documentos, como também, nos questionamentos sobre a história do assentamento.

Pôde-se constatar, no estudo da Cooperunião, tanto a presença da memória emotiva, quanto da memória fotográfica, uma vez que a organização é formada por um grupo de

peças, não se pode deixar de constatar diferenças entre os retornos obtidos. Mas, com frequência obteve-se a manifestação dos dois tipos de memória na mesma pessoa, no restante dos casos prevaleceu a memória fotográfica. Percebe-se a memória fotográfica na descrição da estrutura e da terra (galpões, poteiros, cercas, pastos, etc.), enquanto a memória emotiva está explícita nas referências à fome e ao frio que passaram às festas e reuniões do povo, nas expressões de alegria da conquista da terra, e assim por diante.

A memória registrada da organização, que é basicamente as atas e pautas de reuniões, é rica e pobre ao mesmo tempo. Pobre porque não são todas as Assembléias que são registradas. Além disso, as discussões nos núcleos e conselhos não são registradas, apenas nos núcleos ocorre uma breve anotação do parecer do grupo que será exposto na Assembléia. Por outro lado, os registros que a organização possui são riquíssimos quanto aos detalhes que os compõem. Por exemplo, os pontos de discussão que são enviados para os núcleos não possuem só a descrição do problema que deve ser discutido, mas toda a história desde o fato que o gerou até o objetivo do Conselho (Comissão) com este encaminhamento. Da mesma forma, as propostas são descritas e também acompanhadas de um relato que demonstra o que os membros do Conselho refletiram para chegar a àquela proposta e o que se pretende com a mesma.

No entanto, a imaginação é uma variável difícil de se identificar por meio de perguntas, análise documental ou, até mesmo, por meio de observação direta. Considerando que esta também é desencadeada pelo uso da memória que, por sua vez, desencadeia as emoções, pode-se mencionar que o ambiente também é uma variável que contribui positiva ou negativamente à imaginação. No entanto, reportando-se ao entendimento de Adler (*apud* SILVA, 2001a, p.105), o autor menciona que para imaginar com facilidade “o indivíduo deve estar ciente do quão rica é sua memória”.

Assim, a imaginação do grupo também é beneficiada pela utilização de suposições no momento de criação das propostas, nada mais do que a utilização do “se mágico”, pelas

rodadas e liberdade de expressão. A utilização da técnica do “se mágico” de Stanislavski (1996), ainda é um pouco tímida nos núcleos, mas acontece. Já no conselho e nas comissões, alguns cooperados, durante as entrevistas, afirmaram que essa técnica é bastante utilizada: “É comum colocarmos suposições e quadros que podem acontecer (...) sabe, se a gente colocar que pode acontecer isso e não aquilo é melhor para nós camponeses, facilita a discussão” (P. M., cooperado).

Quanto à capacidade de concentração dos cooperados, constatou-se a capacidade que todos demonstraram de direcionar suas ações e seus interesses no bem estar do coletivo e no melhor para a cooperativa. Importante aspecto colocado por Stanislavski (1996, p.115): “Temos de ter alguma coisa que nos interesse, no objeto da nossa atenção, algo que sirva para por em movimento toda a nossa aparelhagem criadora”. O que pode notar é que essa atenção, a um objeto de interesse, pode ser observada no grupo, em grande parte das entrevistas as pessoas mencionam com frequência o desejo de continuarem a viverem e trabalharem coletivamente.

É importante destacar que somando todo o processo de discussão que é realizado, todos os esclarecimentos, os detalhes das pautas e a participação efetiva das pessoas da Cooperunião resulta numa considerável diminuição nas chances do grupo de se desviar daquilo que é o foco da discussão.

A análise ativa (fazer-refletir-fazer) é o que possibilita o crescimento em cima de ações e erros já ocorridos. Observou-se que na Cooperunião isto ocorre num constante aprender-fazendo, nos momentos de discussão e no dia-a-dia das atividades administrativas e de produção, especialmente em dois momentos: quando se formaliza uma nova norma no regimento e quando a proposta volta para a discussão na Comissão ou no Conselho.

Na primeira situação, isto ocorre porque o regimento da Cooperunião tem os pontos discutidos e refletidos a partir de situações concretas que já fazem, ou fizeram parte da vida da

cooperativa. O regimento é elaborado a partir do entendimento dos cooperados acerca do que é necessário para melhorar o seu cotidiano, ou seja, tudo aquilo que já está em prática.

A segunda situação, quando uma proposta volta para a discussão na Comissão ou no Conselho, pode ocorrer de duas formas: ou ela volta porque os cooperados não se deram por satisfeitos com as discussões e/ou esclarecimentos, ou porque, depois da proposta decidida e implementada, a Comissão observa que não ocorreram as melhorias (os resultados) esperadas e retoma a discussão.

A percepção das circunstâncias que envolvem a organização, seus setores e os problemas por eles discutidos, ficou bastante evidenciada nas entrevistas com os cooperados. Por exemplo, de maneira geral, todos demonstraram conhecimento dos problemas enfrentados pela administração da cooperativa, inclusive 58% dos entrevistados mencionaram o problema de capital de giro ou financeiro como sendo o principal problema enfrentado pela administração da cooperativa. O restante (42% dos entrevistados) apontou a falta de organização/alocação da mão-de-obra e a baixa escolaridade do pessoal. Observa-se que estes resultados não podem ser generalizados, uma vez que nem todos os entrevistados tinham suas atividades ligadas à administração da cooperativa.

Com relação à transparência nos processos e a constante socialização das informações (nos informes gerais das Assembléias e nas conversas do dia-a-dia da Cooperativa), também permitem a todos, independente de seu cargo ou função, ter conhecimentos do andamento de todos os setores e das atividades.

Outro aspecto importante que impulsiona o conhecimento dos cooperados quanto às circunstâncias que envolvem a Cooperunião são os próprios núcleos. Os núcleos têm como objetivo não só a discussão dos problemas que envolvem a Cooperunião, como, também, o estudo de questões de cunho econômico ou político, de interesse da cooperativa e de seus associados.

Quanto à “fé cênica” ou “senso da verdade”, pode-se perceber esta categoria na qualidade que os cooperados têm de acreditar naquilo que estão fazendo, na estrutura da sua organização, no viver e trabalhar coletivamente e, especialmente, no ideal do movimento de reforma agrária. No entendimento de um entrevistado que aprecia e acredita no sistema coletivo de trabalho e de comunidade, ele mencionou: “Eu entendo que não existe forma melhor de trabalhar do que essa (...) É fantástico a forma de trabalho como a gente fez. Não se pensa em mudar por enquanto” (P.M., cooperado).

O que se pode notar é que as entrevistas corroboraram a preocupação com o coletivo e com as atividades da organização. Os cooperados, em sua maioria, demonstraram preocupação em participar ativamente das atividades e discussões na cooperativa, pois acreditam que esse é seu papel e que dessa forma ajudam a cooperativa a crescer e se desenvolver.

Quanto ao propósito determinado da ação e quanto ao “superobjetivo” da organização, na Cooperunião, o objetivo de cada ação é esclarecido ou nos informes gerais das Assembléias ou pelos Coordenadores e membros dos núcleos que se preocupam em esclarecer a importância de cada ação proposta. Importante é ressaltar que em meio a essas discussões e realizações dessas ações, os cooperados, em sua maioria, não se perdem do objetivo maior da cooperativa. Cabe mencionar que o objetivo é disseminado para todos os cooperados.

Ao serem questionados quanto ao que eles têm como objetivo da cooperativa (superobjetivo), grande parte dos cooperados relacionou as seguintes ações: promover o bem estar das famílias garantindo acesso à educação, moradia, alimentação e saúde; o trabalho e a convivência coletivos; e, mostrar para a sociedade que a reforma agrária pode dar certo.

Na observação das atividades do grupo, das reuniões de núcleo e das Assembléias, pôde-se perceber claramente a preocupação de todos em direcionar suas ações a fim de proporcionar melhorias na vida do grupo como um todo. Inclusive, tomou-se conhecimento

de ações em que o grupo abriu mão de algumas vantagens e assumiu compromissos financeiros para ajudar um único cooperado, mantendo a idéia de solidariedade para com o coletivo acima do interesse individual.

Quanto aos outros objetivos propostos no estatuto como: coordenar a produção agropecuária, a compra e a venda de insumos, implantar a agroindústria, entre outros, a organização, a estrutura e as atividades econômicas da cooperativa condizem com eles, ou seja, as atividades da cooperativa enquadram-se no que, inicialmente, foi proposto no estatuto.

Por fim, constatou-se que as atividades da cooperativa, as discussões e participação dos cooperados colaboram para que as ações realizadas caminhem em direção ao “superobjetivo” da cooperativa.

5.1 Expressão da Criatividade no Processo Decisório da Cooperunião

Com base no que foi exposto e com intuito de tornar o entendimento do processo mais claro, essa seção encarrega-se de descrever as variáveis do Sistema Stanislavski no decorrer do processo decisório. Para tanto, será utilizado o processo de tomada de decisão ilustrado na Figura 2 que ilustra todas as etapas deste processo e algumas das variáveis envolvidas, desde a identificação do problema, neste caso na comissão de esporte, até a implementação e monitoração da solução escolhida.

Como o modelo racional de decisão (SIMON, 1960; STONER, 1999) propõe, o primeiro passo é examinar a situação, definindo o problema e identificando o objetivo da decisão. No exemplo escolhido, essa etapa ocorre na Comissão de Esporte, podendo ocorrer de muitas maneiras, desde um fato observado ou reconhecido por um dos integrantes da comissão ou por um cooperado, até um empecilho nas atividades do setor.

Uma vez identificado o problema, a comissão se reúne para esclarecer o objetivo, ou seja, o porquê de se corrigir essa situação. Em seguida, a situação é estudada, são levantadas as variáveis envolvidas, suas causas e justificativas e as circunstâncias que envolvem a

situação. A criação de propostas, que seria o segundo passo no modelo racional de tomada de decisão, é feita da seguinte maneira: após discutirem e reconhecerem o problema em questão, os membros da comissão podem começar a expor suas posições, idéias e sugestões livremente, como num *brainstorm*, denominado pelos cooperados de rodada, conforme se pode observar na Figura 2.

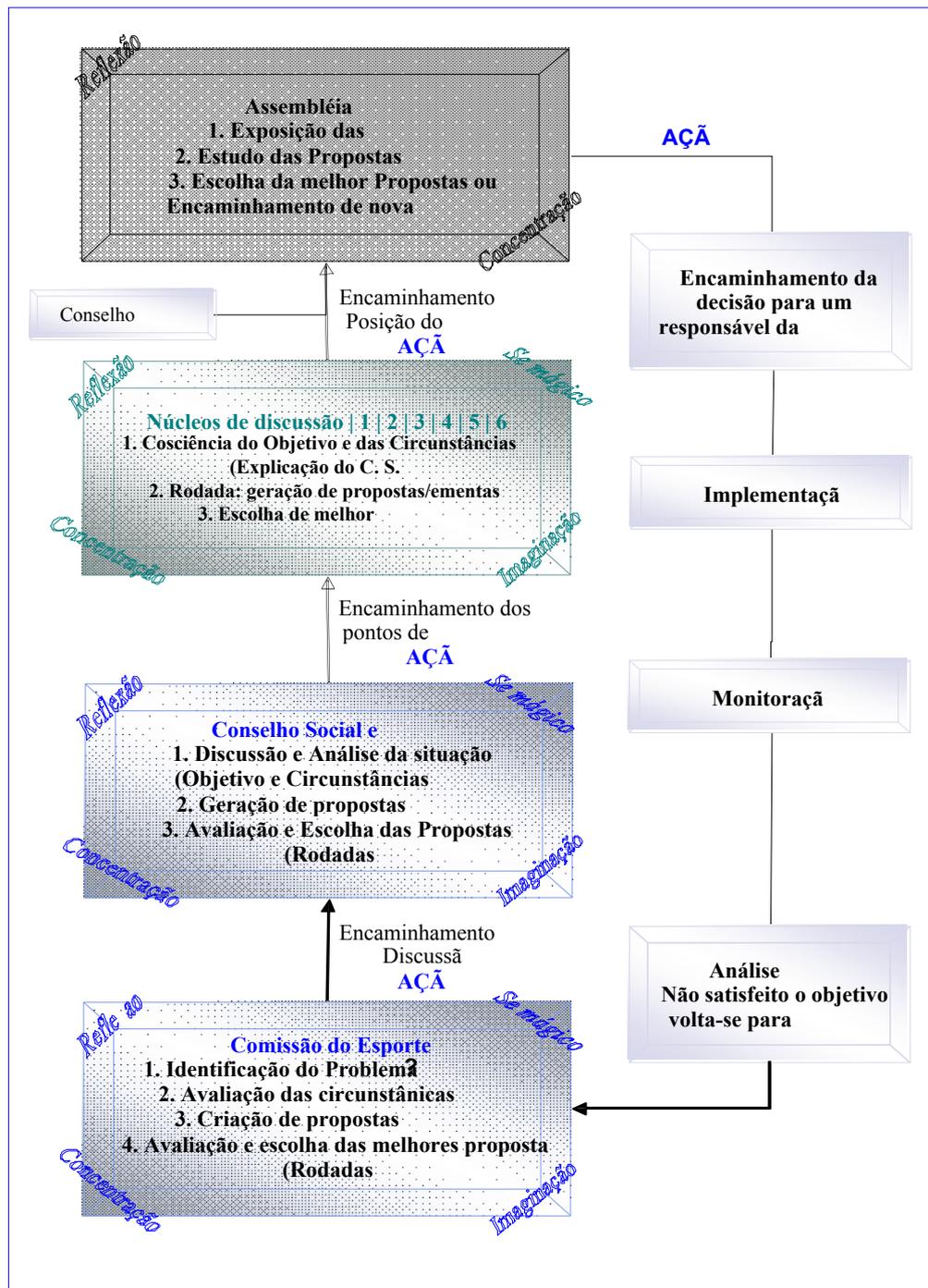


Figura 2: Stanislavski e o processo decisório da Cooperunião

Fonte: Criação própria

A avaliação e escolha das propostas dá-se com base em tudo que foi exposto e discutido anteriormente. Nos casos em que o grupo está muito dividido, podem ser definidas mais de uma proposta para o encaminhamento da situação ao Conselho Social e Político. Dentro dessa discussão, assim como nas discussões que postergarão esta, as variáveis concentração e reflexão podem ser identificadas na profunda discussão que o grupo realiza. Todos os membros tiram suas dúvidas e dão suas opiniões somente depois de terem a situação bem esclarecida. Com a situação esclarecida, o grupo tem também seu objetivo esclarecido.

Depois de esclarecida a situação, abre-se um espaço (rodada) para colocação de opiniões sobre as propostas da comissão, idéias e sugestões. Desse espaço é que surgem novas propostas ou ementas. As ementas modificam ou acrescentam algo nas propostas originais (da comissão). Em seguida, é realizada uma nova rodada com o intuito de registrar o parecer de cada um dos membros (votação).

Nos núcleos, a discussão toma uma amplitude maior, pois atinge a todos os cooperados, seguindo a mesma linha que as discussões anteriores. Neste caso, quem esclarece a situação e as propostas é o representante do núcleo no Conselho. No núcleo observado, a utilização de suposições (se mágico) ocorre numa escala muito menor do que nas instâncias anteriores.

Por fim, a reunião chega à Assembléia, onde as posições dos núcleos são expostas da seguinte forma: aprova; não aprova; aprova, mas com a seguinte ressalva (ementas). Após é realizada nova reflexão com base nas propostas. Somente após as defesas das ementas propostas é feita a votação e a contagem dos votos. Pode ocorrer da votação inclinar pelo retorno da proposta ou situação à comissão para maior discussão.

Em seguida, o encaminhamento decidido na Assembléia, é implementado e monitorado por um membro do setor responsável da Comissão. No caso do encaminhamento

definido em Assembléia não trazer os resultados esperados, inicia-se o processo (a discussão) novamente. Deste modo, ocorre a análise ativa, que “disseca, descobre, examina, estuda, pesa, reconhece, rejeita, confirma” (STANISLAVSKI, 1972, *apud* SILVA, 2001a, p.109).

6. Considerações finais

A criatividade, no geral, é tida como um processo que envolve uma interação entre características relativas à pessoa e ao ambiente em que esta se encontra e que resulta em algo novo. Essa interação pode ser visualizada no “sistema” estudado, onde as características pessoais estão representadas pela memória, imaginação, capacidade de concentração, fé cênica e análise ativa e as características do ambiente representadas pelo elemento circunstâncias dadas, objetivo e superobjetivo.

De tal modo, buscou-se verificar a expressão da criatividade segundo Stanislavski no processo decisório da Cooperunião. A Cooperunião é uma cooperativa autogestionária, constituída por assentados do assentamento Conquista na Fronteira, no município de Dionísio Cerqueira-SC, a qual apresenta uma estrutura que caracteriza a participação plena (PATEMAN, 1992) e seus cooperados têm igual poder na tomada de decisões. Seu processo decisório percorre alguns setores, sendo que o processo mais longo começa na identificação do problema numa das instâncias mais baixas (equipes de trabalhos, comissões e setores), passando pelos conselhos, núcleos e, por fim, chegando a Assembléia Geral.

O envolvimento e a participação de todos os cooperados nas decisões da Cooperativa foram identificados como fatores importantes para a eficiência das tomadas de decisão e determinante para o processo criativo, pois possibilita uma maior discussão e reflexão. Adicionalmente, a criatividade ocorre, pois, num contexto social (ALENCAR, 1996), como os núcleos, que nada mais são que um grupo de colegas e amigos discutindo os problemas e necessidades de sua organização e de seu cotidiano ou, ainda, temas de seu interesse.

No desenvolver da pesquisa, pôde-se perceber que a Cooperunião, por meio de seu processo decisório, vem dando novas formas à sua gestão e estrutura. Essas novas formas surgem de um processo criativo que pôde ser identificado por intermédio da verificação da existência e do exercício dos elementos que compõem o Sistema Stanislavski. As normas da Cooperativa, por exemplo, vêm sendo constituídas e alteradas de acordo com a aprendizagem vivencial da cooperativa (análise ativa) e após muita discussão e reflexão nos núcleos.

Percebeu-se também os elementos que caracterizam o processo criativo (STANISLAVSKI, 1996) nas mudanças que a cooperativa planeja fazer. Um exemplo é o projeto de turismo rural ecológico, que vem sendo discutido e amadurecido nos núcleos, conselhos, e no dia-a-dia dos cooperados há alguns anos, poderá contribuir para o amadurecimento da estrutura física e organizacional da Cooperativa estudada.

Com base nas considerações expostas, pondera-se que o processo decisório da Cooperunião acontece paralelamente a um processo criativo, como proposto por Constantin Stanislavski. Isto é, pôde-se identificar no processo decisório da Cooperunião a presença e o exercício dos elementos: memória, imaginação, concentração, reflexão, senso da verdade e o conhecimento e a análise das circunstâncias.

Deve-se ainda destacar que a cooperativa consegue, no seu processo decisório, orientar suas ações não só aos objetivos de cada problema ou solução proposta, como também ao objetivo da cooperativa (superobjetivo), utilizando-se ainda da técnica da “análise ativa”, direcionando a organização a uma maximização de suas ações, que, uma vez não satisfatórias, são revistas e rediscutidas.

Por fim, a Cooperunião conta com pessoas com autoestima, audazes, motivadas para busca de melhorias, que acreditam naquilo que realizam. De tal forma, o exercício criativo tem possibilitado o desenvolvimento contínuo dessas pessoas e, conseqüentemente, a geração de novas relações, estruturas, processos e produtos na organização.

Referências

- ALENCAR, Eunice Soares. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ANGELONI, Maria Teresinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Revista Ciência da Informação, Brasília, IBCT, v.32, n.1, p.17-22, 2003.
- BORDENAVE, Juan E. D. **O que é participação**. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- CAMINI, Isabela (coord.). **Construindo o caminho numa escola de assentamento do MST: Fazendo escola**. Veranópolis: ITERRA, 2000.
- CARVALHO, Nanci V. de. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Aleino. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Mcgraw Hill do Brasil, 1983.
- CORREIA, Guilherme Silveira; DORNELES, Simoni Bochi. **Uma nova concepção da criatividade na perspectiva da racionalidade**. Encontro da ANPAD. v.27. 2003.
- ETZIONI, Amitai. A tomada de decisões ponderadas. In: **Tomada de Decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 47-58.
- GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **O espírito criativo**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- KNÉBEL, María. **El último Stanislavski: Análisis Activo de la obra y el papel**. España: Fundamentos Colección Arte, 1996.
- LEWIS, Robert. **Método ou loucura**. 2.ed. Fortaleza, UFC, 1982.
- OCESC. **O cooperativismo ao alcance de todos**. 4.ed. Florianópolis: OCESC, 2003.
- OECH, Von Roger. **Um “TOC” na cuca: Técnicas para quem quer ter mais criatividade na vida**. São Paulo: Cultura, 1995.
- _____. **Um chute na rotina: os quatro papéis essenciais do processo criativo**. São Paulo: Cultura, 1994.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade (em negrito também) e processos de criação**. 2ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

PADILHA, Ana Claudia Machado. **Informações na tomada de decisão de produção da cadeia produtiva de leite da região de Palmeira das Missões – RS**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEVERO, Lessandra S. **Stanislavski para Administradores: o processo criativo na tomada de decisão da Cooperunião**, 2004, 136p. Monografia (Graduação em Ciências da Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, Edinice Mei. **A organização excelente: diretrizes para o grupo teatral**. 2001. 203f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001a.

SILVA, O. Reinaldo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001b.

SIMON, Herbert Alexander. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1960.

STANISLAVSKI, Constantin. **A preparação do ator**. 13.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

STOLTZ, Tânia. **Capacidade de criação: introdução**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1999.

TAYLOR, Calvin W (Org.). **Criatividade: Progresso e Potencial**. São Paulo: IBRASA, 1976.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOTAS

ⁱ Decisões não programadas tratam de problemas incomuns, peculiares, importantes e não estruturados, muitas vezes requerem intuição, criatividade e julgamento pessoal por parte do tomador de decisão. São “novas, não estruturadas e de importantes conseqüências” (SIMON, 1960, p.19) e requerem “soluções específicas criadas através de um processo não estruturado para resolver problemas não rotineiros” (STONER, 1999, p.184).

ⁱⁱ Técnica que possibilita ao indivíduo a criação de alternativas com espontaneidade, sem preocupação com a realidade ou viabilidade dos fatos.

ⁱⁱⁱ Constantin Stanislavski nasceu na Rússia, em 1863. Dedicou-se ao teatro desde cedo, fundando em 1897, com Vladimir Danchenko, o Teatro Popular de Arte, posteriormente Teatro de Arte de Moscou. Stanislavski “é reconhecido como fundador da pedagogia teatral, tendo sido professor, diretor e ator consumado” (SILVA, 2001a, p.95).

^{iv} A Autogestão é tida como a expressão máxima de democracia e participação operária Carvalho (1983) coloca a autogestão como uma forma de organização social, onde o grupo deve controlar os meios e os produtos da produção. O sufrágio universal é colocado como principal mecanismo individual para a expressão da vontade do coletivo, portanto a participação nas decisões e a possibilidade de todos participantes se tornarem líderes é explícita e essencial para que a autogestão se efetive.