

## **O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE CRIATIVIDADE DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA: UM ESTUDO NA COOPERATIVA COTRISEL**

**Jéssica Diefenbach**

Universidade Federal de Santa Maria - Acadêmico do Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM – email: jessica\_diefenbach@hotmail.com

**Luciana Canto**

Universidade Federal de Santa Maria - Acadêmico do Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM – email: lucantopt@gmail.com

**Jean Messias Halberstadt**

Universidade Federal de Santa Maria - Acadêmico do Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM. – email: jmhalberstadt@gmail.com

**Jeferson dos Santos Dornelles**

Universidade Federal de Santa Maria - Acadêmico do Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM. – email: jdornelles07@hotmail.com

**Uillian Dvoranovski Schubert**

Universidade Federal de Santa Maria - Acadêmico do Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM - email: dsuillian@gmail.com

**Jaime Peixoto Stecca**

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - Doutor em Administração pela FEA/USP, Professor do Colégio Politécnico da UFSM – email: jaime@politecnico.ufsm.br

**Gustavo Fontinelli Rossés**

Universidade Federal de Santa Maria – Doutor em Extensão Rural pela UFSM, Professor do Colégio Politécnico da UFSM – email: gustavo@politecnico.ufsm.br

### **Resumo**

A criatividade é um dos mais importantes meios de renovação, seja em termos econômicos ou em termos de pensar em uma nova sociedade. Em tempos de competitividade, quando as soluções precisam ser encontradas de forma cada vez mais intensa, as empresas começam a valorizar o potencial criativo de seus colaboradores. Assim, a presente pesquisa foi desenvolvida em uma Cooperativa Agropecuária da região central do Rio Grande do Sul e procurou-se ao longo do período efetivar um estudo sobre processo de criatividade em gestão de pessoas. Dessa forma foi adotada a metodologia de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa por meio de entrevistas. A pesquisa realizada possibilitou fazer um diagnóstico sobre criatividade em gestão de pessoas e perceber sua colaboração para o cumprimento dos objetivos da cooperativa. Ao final, pode-se concluir com a pesquisa que neste caso, não existem ferramentas de desenvolvimento da criatividade, pois cada colaborador tem uma experiência, além de ser algo motivacional, e os diretores de cada setor possuem autonomia para as inovações.

**Palavras-chave:** Cooperativismo, criatividade, inovação.

## ***THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVITY PROCESS WITHIN A COOPERATIVE ORGANIZATION: A STUDY IN THE COTRISEL COOPERATIVE***

### **Abstract**

Creativity is one of the most important means of renewal, whether in economic terms or in terms of thinking about a new society. In times of competitiveness, when solutions need to be found in an increasingly intense way, companies begin to value the creative potential of their employees. Thus, the present research was developed in an Agricultural Cooperative in the central region of Rio Grande do Sul and throughout the period it was sought to carry out a study on the creativity process in people management. Thus, a descriptive research methodology with a qualitative approach through interviews was adopted. The research carried out made it possible to make a diagnosis about creativity in people management and to perceive their collaboration for the fulfillment of the cooperative's objectives. In the end, it can be concluded with the research that in this case, there are no tools for the development of creativity, as each employee has an experience, besides being something motivational, and the directors of each sector have autonomy for innovations.

**Keywords:** Cooperativism, creativity, innovation.

**DOI N°.** 10.5935/1981-4747.20200010

**Recebimento:** 03/05/2019 **Aprovação:** 15/09/2020

### **1. Introdução**

Com o desenvolvimento mundial nas últimas décadas, a sociedade tem se deparado com cenários econômicos, culturais, políticos e sociais em constante transformação, segundo Drucker (2000) a mudança de uma era industrial para uma nova era, chamada era do conhecimento, traz com ela a necessidade de aperfeiçoamento das habilidades já existentes, mas principalmente de desenvolvimento de novas competências, métodos e práticas de capacitação e qualificação de seus colaboradores.

Dentro desta questão, as mudanças organizacionais têm sido cada vez mais evidenciadas no mercado competidor, onde as organizações precisam buscar novas inovações tanto em seu microambiente, quanto no seu macroambiente, para manter-se ativas na concorrência. Neste ambiente de inovações surgiu o crescimento das tecnologias e o aprimoramento de expressões de criatividade, uma abertura para difusão de novas ideias.

Isso foi enfatizado por Alencar (1996, p. 14):

(...) no âmbito das organizações, a criatividade depende em larga escala das características do ambiente interno, como práticas interpessoais, sistema de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos funcionários. Esses mesmos fatores vão também afetar o espaço permitido para que as ideias criativas possam ser implementadas e transformadas em produtos, serviços ou práticas inovadoras (ALENCAR, 1996, p. 14).

A criatividade é um dos mais importantes meios de renovação, seja em termos econômicos ou em termos de pensar em uma nova sociedade. Em tempos de competitividade, quando as soluções precisam ser encontradas de forma cada vez mais intensa, as empresas começam a valorizar o potencial criativo de seus colaboradores. Embora ainda exista resistência, os programas oferecidos para o desenvolvimento da criatividade, sejam em equipes ou individualmente, já começam a fazer parte do dia a dia das organizações. Num mercado fortemente competitivo, ser criativo não é apenas uma habilidade desejável, mas requisito fundamental para conquistar o sucesso. Hoje, a criatividade é, cada vez mais, sinônimo de empregabilidade. Diante disso o objetivo deste artigo é: Diagnosticar o processo de criatividade da cooperativa Cotrisel.

Foi desenvolvido com colaboradores e produtos da cooperativa, sendo ela agropecuária e de grande relevância na região, destacando seus principais conceitos e metodologias, levantando informações sobre o desenvolvimento na gestão de pessoas e inovações de produtos. Para Maslow (2000, p. 79), “O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou”. Ele chama a atenção para a influência poderosa das forças adversas presentes em nossa cultura e a criação que nos impedem de desenvolver e realizar o nosso potencial de criação.

O ramo agropecuário tem a finalidade de organizar e auxiliar a produção de seus associados, de forma que eles consigam melhores resultados na comercialização de seus produtos. Dentre todos os ramos de atuação do cooperativismo brasileiro, o agropecuário tem papel de destaque com suas mais de 1.600 instituições e 180 mil produtores cooperados. Estima-se ainda, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passam de alguma forma, por uma cooperativa (BRASIL, 2018).

Este ramo igualmente tem o papel de integrar e orientar os produtores, facilitando questões como a aquisição de sementes, fertilizantes e etc. divisão dos custos de assistência técnica, difusão do uso de novas tecnologias e, como já citamos, o comércio do produto final. Nessa perspectiva, o surgimento deste modelo de cooperação significa a busca pela melhoria da qualidade de vida do produtor e um meio alternativo concreto de desenvolvimento sustentável local, por apresentar afinidade com o conceito de capital empresarial. Em sua essência, caracteriza-se por uma forma de produção e distribuição de riquezas baseada em princípios como ajuda mútua, igualdade, democracia e equidade.

A Cotrisel – Cooperativa Tritícola Sepeense, foi fundada no dia 20 de setembro de 1957, disposta a defender os interesses dos produtores rurais da região de São Sepé/RS. O desenvolvimento desse trabalho foi realizado na cooperativa pelo fato de localizar geograficamente perto de nossa Universidade, além disso, diretores e colaboradores estão dispostos a fornecer dados verídicos para a realização deste trabalho. Sendo assim, a forma igualitária com que a cooperativa trata seus pares foi o diferencial para o bom rendimento do trabalho.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 O cooperativismo**

As organizações cooperativas têm apresentado um grande enfoque com o passar dos anos, devido à necessidade mútua da sociedade em alcançar objetivos em comum, seja eles econômicos ou sociais, basicamente, a organização cooperativa foi criada para promover união e trazer benefícios em prol da comunidade, a qual está inserida, por meio de acordo e ação voluntária para cooperação do todo.

O diferencial destas organizações cooperativas se dá principalmente devido ao seu caráter econômico, que neste está seu foco, trazer vantagens aos seus cooperados em um mercado competidor, já nas empresas capitalistas seu objetivo principal é gerar lucro, e agregar capital.

Segundo a OCB (2014): “Uma cooperativa é um grupo de pessoas que se uniram voluntariamente para a prática em comum de atividades econômicas e atendimento de suas necessidades sociais, através de um empreendimento ao qual se associam e controlam democraticamente”. Para que estas cooperativas possam se organizar e manter uma formulação única, foram descritos princípios as quais todas devem balizar seu funcionamento, esses princípios foram basicamente criados na constituição da 1ª cooperativa formal, em Rochdale, na Inglaterra e após a realização do congresso da Aliança Nacional Cooperativista (ACI) em 1995, foram reformulados, aperfeiçoados e definidos atualmente a seguir.

- **Adesão Voluntária e Livre:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas
- **Gestão Democrática pelos Membros:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus sócios, que com direito a um voto por pessoa, decidem em assembleia quem vai administrar, fiscalizar a sociedade.

- **Participação econômica dos membros:** Todos sócios contribuem de forma igual para composição do capital, essa contribuição é denominada “cotas”. Se ao final do exercício as organizações apresentarem sobras (valor de receitas maior que despesas) o valor é dividido conforme suas movimentações, sendo também destinadas a aplicações na própria cooperativa, obedecendo às decisões tomadas em assembleia.
- **Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia.
- **Educação, formação e informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **Intercooperação:** As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Dentro desses princípios abordados o modelo cooperativista, tem viabilizado inúmeras atividades que se seus associados desempenham, e para uma melhor organização foram separados em 13 ramos de trabalhos, que estão expostos a seguir.

### 2.1.1 Ramos do cooperativismo

Em 1993, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) estabeleceu uma divisão em 13 ramos da economia, onde foi levado em consideração as diversas áreas de atuação. Sendo que 11 deles possui seu próprio Conselho Consultivo, também chamados de objetivos sociais, os ramos do cooperativismo são ilustrados na Figura 1.



Figura 1: A árvore do cooperativismo

Fonte: Instituto Sicoob (2018).

As cooperativas agropecuárias, formam o grupo de maior expressão econômica, tendo contribuído na arrecadação tributária para o financiamento da atividade estatal com o valor de aproximadamente R\$ 5,13 bilhões em 2018 (OCB, 2018). Além disso, também corresponde a um dos segmentos de maior número com cooperativas, 1.613 cooperativas (OCB, 2018). É composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem aos próprios cooperados, mas que se unem para auferir ganhos na operação em conjunto de suas atividades.

Quando tratamos do ramo de crédito é considerado como mais dinâmico em decorrência arcabouço regulatório. Neste tipo de sociedade, busca-se a melhor administração, através da ajuda mútua e sem fins lucrativos, dos recursos financeiros dos cooperados. Tais sociedades prestam serviço financeiros e de natureza bancária, com condições mais favoráveis aos seus associados.

No ramo de consumo as cooperativas dedicam-se à compra, em comum, de artigos de consumo a fim de proporcioná-los aos cooperados com menor preço. Subdividindo-se em fechadas e abertas. Já as cooperativas do ramo educacional possuem o papel de ser a gestora e mantenedora da escola, visando os objetivos sociais ao invés dos econômicos. Estas

cooperativas podem ser formadas por professores, alunos e pais de alunos. As cooperativas habitacionais são criadas com um propósito único e temporário, um consórcio, com objetivo de adquirir o imóvel próprio. A infraestrutura é um segmento constituído por cooperativas que visam prestar, de forma coletiva, serviços de infraestrutura aos seus cooperados.

Em relação às cooperativas de produção, são aquelas cujos associados contribuem com serviços laborais ou profissionais para a produção em comum de bens, e que a própria cooperativa detenha os meios de produção. No ramo de trabalho, buscam melhorar a remuneração e as condições de trabalho dos seus associados. Já nas cooperativas de saúde dedicam-se a prestação de serviços e promoção a saúde humana.

As cooperativas especiais possuem o intuito de organização e gestão de serviços sócio sanitários, bem como educativos às pessoas que de certa forma, precisam ser tuteladas ou que se encontram em situação desvantajosas. As cooperativas de transporte atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e pessoas. Já o ramo mineral é responsável pela pesquisa, extração, industrialização, comercialização e exportação de produtos minerais. Turismo e lazer é o ramo das cooperativas no qual possui o objetivo que as atividades propostas sejam proporcionadas de forma mais acessíveis aos seus cooperados.

No que se refere a representatividade, é importante destacar que cada ramo tem um representante estadual, integrante do Conselho de OCE (Organização Estadual Cooperativista) e um representante nacional, do Conselho de administração da OCB. O cooperativismo tem se consolidado como fonte de renda e inserção social a um universo cada vez maior de pessoas, dessa forma há um reconhecimento de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações, nos tópicos seguintes serão comentados sobre a criatividade e seu processo.

## **2.2 A criatividade**

As definições que se tem para criatividade são vastas, o processo de criar envolve o comportamento humano onde são observadas suas modificações e adaptações para alcançar um objetivo dito como criativo. Segundo Barbieri (1990, p. 43), “a descoberta é a revelação de algum fato preexistente na natureza (...) amplia os conhecimentos através do esforço intencional ou do acaso (...) por si só não é capaz de produzir efeitos práticos, porém ela pode contribuir para que diversas invenções sejam possíveis”.

A inovação bem-sucedida requer bom gerenciamento, finanças apropriadas, perícias e, acima de tudo, um clima organizacional estimulante, que possibilite criar vantagens. Alencar

(1996, p. 16) aborda a inovação nas organizações como o “processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) (...) em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto”. As ideias criativas são fundamentais para que ocorra o processo de inovação, sendo, portanto, um dos elementos essenciais do processo, mas por si só a criatividade não pressupõe inovação.

### **2.2.1 Pessoas criativas**

Em parte da literatura encontrada, observou-se que as características pessoais influem diretamente no processo criativo, isto quer dizer, a própria personalidade do sujeito, o modo como ele percebe e responde a certos estímulos. Segundo Wechsler (1998), a realização do potencial criativo depende dos seguintes elementos: motivo - o desejo de ser criativo; a crença de que podemos ser criativos; meios - habilidades necessárias; conhecimentos apropriados; oportunidade - consciência de oportunidades em potencial; criar oportunidades; lidar com as pressões contra a criatividade.

Em nível individual, todas as pessoas possuem potencial criativo, embora apresentem diferenças quanto ao grau, tipo e forma de expressão de criatividade. Também reconhecem que a criatividade se expressa em todas as idades, em todas as culturas e em todos os campos de empreendimento humano. Carr (1997), comenta que trabalhar em equipe pode ser um excelente meio para desenvolver a criatividade no meio organizacional. A diversidade empresarial parte da diversidade ocupacional e funcional; quanto mais diversidade a empresa for capaz de administrar maior será sua criatividade.

### **2.2.2 Inícios dos estudos sobre a criatividade nas organizações**

O processo de criatividade nas organizações começou a ser estudado profundamente na década de 50 após o discurso de Guilford (1950 apud OLIVEIRA, 2011) ao assumir a presidência da Associação Americana de Psicologia, ocasião em que declarou ser essa uma habilidade que precisaria ser reconhecida e desenvolvida, sublinhando sua importância para o indivíduo e a sociedade. Desde então a criatividade passou a ser investigada por número crescente de pesquisadores, tendo sido estudada primeiramente a partir de uma visão mais unidimensional, e após a década de 70 começou a ser percebido os aspectos cognitivos e afetivos das pessoas.

A criatividade além de ser um processo com fortes influências das características e culturas da organização, o colaborador também exerce uma influência sobre este processo no

seu ambiente de trabalho nos quais afetam o clima organizacional. Alencar (1998) comenta sobre a forma negativa da expressão da criatividade:

- **Falta de motivação:** indivíduo descomprometido e sem interesse pelo trabalho sob sua responsabilidade.
- **Falta de habilidades ou experiência:** pessoa com pouco ou nenhum conhecimento: experiências ou habilidades limitadas para desempenhar de forma adequada a sua função.
- **Inflexibilidade:** pessoa que se caracteriza por opiniões ou preconceitos arraigados, com pouca predisposição à mudança.
- **Socialmente despreparada:** a criatividade é também inibida em pessoas que têm dificuldades de interagir, de trocar ideias e informações, e de expor as suas ideias seja para colegas, seja para outras audiências, que poderão contribuir com distintas perspectivas sobre as ideias apresentadas.

Em contraponto à esta visão, as características inversamente ditas as anteriores veem sido observadas pelos profissionais que destacam pela produção criativa:

- **Um elenco de traços de personalidade:** pessoas que se caracterizam pela iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança têm maiores chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver ideias criativas. De especial relevância para a expressão da criatividade é a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros.
- **Automotivação:** a pessoa internamente motivada para a tarefa, que se envolve e se dedica à mesma, impulsionada por um interesse apaixonado pelo que faz. A criatividade floresce mais facilmente quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever.
- **Habilidades cognitivas especiais:** estas incluem tanto a fluência, a flexibilidade e a originalidade de ideias, que caracterizam o pensamento divergente, como o raciocínio analítico e crítico.
- **Expertise na área:** embora uma preparação sólida não seja uma garantia para a criatividade, é indubitável que quanto maior a bagagem de conhecimento e experiência, maiores as chances de se produzirem ideias que sejam inovadoras e de valor.
- **Habilidades grupais:** estas também são necessárias, uma vez que tanto o isolamento como o contato social têm o seu papel durante o processo de criação.

Embora o processo criativo possa ser desenvolvido internamente, não é uma atividade automática, e exige prática constante, a seguir será pautado sobre o processo criativo e métodos utilizados por pesquisadores.

### 2.2.3 O processo criativo

Todos estes anos de um aprofundado estudo sobre a criatividade surgiram métodos e ferramentas para melhor ser explorada pelas organizações, segundo Oliveira (2011, p. 398) o processo criativo se dá em cinco etapas que podem ser diferentemente nomeados por distintos autores. Nomes comumente aceitos para essas etapas são:

- **Percepção:** O primeiro passo do processo criativo é a descoberta, pelo sujeito, de que um problema existe e precisará de sua atenção.
- **Preparação:** - Descoberto o problema, o sujeito começa a trabalhar sobre ele. Esta é uma fase de estudo, reflexão e pesquisa, em que o sujeito procura entender melhor esse problema, suas causas e consequências; em que ele investiga que outros problemas são análogos a este; em que ele busca soluções que já existem e tenham sido aplicadas, neste ou em problemas similares, com ou sem êxito. Esta etapa de grande efervescência mental, em que as operações da mente consciente do indivíduo são intensas e que poderá deixá-lo especialmente cansado, se tiver uma longa duração sem que haja solução.
- **Incubação:** A etapa que se segue é de repouso: tendo suprido a mente com uma grande quantidade de dados e informações, o sujeito agora se afasta do problema, deixando que fique “incubado”. Todavia, se sua mente consciente deixa de lado o problema, o mesmo não acontece com seus processos mentais inconscientes, que trabalham intensamente sobre ele. Esta é a razão pela qual as pessoas frequentemente sonham com um problema que as atormenta.
- **Iluminação:** Também conhecida por *insight*, essa etapa é aquela que representa o processo criativo propriamente dito: o sujeito de repente atina com uma solução ou o encaminhamento de uma solução.
- **Verificação:** O sujeito agora reelabora o produto do seu *insight*, avaliando-o, refletindo sobre ele e estudando a viabilidade de aplicá-lo ao problema real, com ou sem modificações.

Com isso o mesmo autor aborda três ferramentas que são utilizadas para o incentivo e exercício da criatividade nas organizações, nas quais são:

- **Brainstorming:** Técnica criada pelo publicitário estadunidense Alex Osborn, em 1948, “tempestade de ideias” em tradução literal para o português, no qual consiste na reunião de um grupo para exposição de um problema a fim de obter ideias e reflexões para sua resolução. Oliveira (2011) ressalta que é “um tipo de sessão criativa em que um problema é colocado e os participantes fazem abertamente sugestões para solução, não havendo nenhum julgamento crítico sobre essas sugestões, seja da parte de quem a formula, seja da parte dos demais presentes à sessão.

- **Análise morfológica:** Amplia as possibilidades de combinações e recombinações que o trabalho criativo exige. Ela propõe o cruzamento dos componentes de um dado problema com suas possíveis soluções. A mescla desses elementos servirão de inspiração para novas ideias. Segundo Oliveira (2011, p. 402): “Procedimento metodológico para a criatividade, baseado na verificação sistemática (análise) de cada elemento componente da situação ou problema que se está estudando”. Para ser trabalhada esta análise, é preciso ser visto algumas operações que podem ser variadas de autor para autor, Oliveira destaca algumas operações que são: ampliar, reduzir, mudar de lugar, destacar, sobrepor, fundir, substituir, fragmentar, isolar, distorcer, combinar e fazer o oposto.
- **A sinética:** A sinética ancora o pensamento criativo no desenvolvimento de metáforas e analogias. Usar uma metáfora no processo de criação sugere a retirada de uma ideia de um contexto para sugerir semelhança com algum outro contexto. De acordo com Oliveira (2011, p. 402): “Uma relação de semelhança que pode existir entre dois objetivos, dado que em cada um deles certos aspectos podem facilmente remeter a certos aspectos do outro”. Neste sistema depois que o grupo entende o processo é preciso resolver o problema, a sinética estabelece quatro tipos de analogia, que são:
  - **Analogia direta:** o grupo de criatividade procura, no mundo real, sistemas e objetos que representam analogias com o objeto que se procura desenvolver;
  - **Analogia simbólica:** utiliza-se uma imagem literária ou poética, uma descrição vazada em um discurso pouco objetivo, mas eficaz ao captar o ouvinte ou leitor pelo sentimento, em vez da precisão;
  - **Analogia fantasiosa ou fantástica:** procura sair totalmente das ideias racionais, escapando para outros mundos, ele tenta explorar seu próprio inconsciente.
  - **Analogia Pessoal:** um ou mais participantes da sessão procuram imaginar-se no lugar do processo, produto ou mecanismo que estão desenvolvendo, tenta criar empatia com o problema.

Sob o olhar da organização, a criatividade está relacionada com quatro dimensões: processo criativo, pessoa criativa, produto criativo e ambiente de trabalho. Segundo De Bono (1994), a compreensão do processo criativo é baseada na maneira como a mente lida com a informação, envolve atitude mental, fuga dos hábitos tradicionais de pensamento, técnicas e

formatos específicos, e o uso de uma nova palavra funcional. Habilidade essa que possa ser aprendida, praticada e usada por qualquer indivíduo.

Além desta visão, que da influência de habilidades e traços de personalidade, relacionados aos ambientes também devemos ressaltar aos modelos de caráter sistêmico que são a Teoria de Investimento em Criatividade de Sternberg, o Modelo Componencial de Criatividade de Amabile e a Perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi.

A Teoria de investimento em Criatividade de Sternberg propõe a existência da criatividade a partir de seis recursos distintos, porém, interligados no quais são: habilidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e ambiente adequado. Segundo Lubart (2007), essa é uma abordagem múltipla da criatividade, sendo necessária importante uma combinação de fatores ligados ao indivíduo bem como ao contexto ambiental, ou seja, criatividade depende de fatores cognitivos, conativos, emocionais e ambientais, dado que um componente age sempre em presença de outros.

O Modelo componencial de criatividade de Amabile procura explicar como fatores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo. Grande ênfase, porém, é dada ao papel da motivação e dos fatores sociais no desenvolvimento da criatividade. O modelo consiste de três componentes necessários para o trabalho criativo: habilidades de domínio, processos criativos relevantes e motivação intrínseca. Segundo Amabile (1989), o estilo de trabalho criativo é caracterizado como habilidade de se concentrar por longos períodos de tempo, dedicação ao trabalho, alto nível de energia, persistência frente a dificuldades, busca da excelência e habilidade de abandonar ideias improdutivas.

A Perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi: a criatividade resulta da interação de três fatores: o domínio, o indivíduo e o campo. O domínio transmite informações ao indivíduo, e este produz variações que, por meio do campo, podem ou não ser incorporadas a esse domínio. Nessa visão sistêmica da criatividade, um sistema influencia o outro ao mesmo tempo, de maneira a conduzir a uma produção criativa. A maioria destas ferramentas surgiu antes da era da Internet, mas tem se adaptado bem a ela, sendo utilizadas também nos ambientes virtuais de aprendizagem, redes de trabalho, plataformas web, intranet das empresas e salas de chat. Os métodos e técnicas para desenvolver a criatividade são ferramentas ou procedimentos planejados com objetivos específicos que facilitam a expressão e desenvolvimento de determinados processos de criatividade individual, grupal e organizacional.

### 3. Aspectos metodológicos

A investigação de um tema parte de pressupostos ainda não encontrados, que tenham finalidade de elucidar algo inédito, e contribuir com algum fato para sociedade de modo geral. Para Ruiz (1991, p. 32) a pesquisa científica é a realização de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas.

Fonseca (2002, p. 14) interpreta o caminho para se chegar ao destino final da pesquisa como: “[...] *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica”.

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, se trata de uma investigação aplicada, contendo dados primários da pesquisa. Do ponto de vista da abordagem do problema de pesquisa, trata-se de uma análise de natureza qualitativa que para Gil (1999), o uso dessa abordagem de cunho qualitativo de caráter descritivo, propicia o aprofundamento da investigação das questões Gil relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, com a máxima valorização.

Os procedimentos metodológicos utilizados para nortear a pesquisa, deste estudo se apresenta com o diagnóstico o processo de criatividade da cooperativa Cotrisel, que para Gil (2007) é um estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Em vista de um melhor embasamento teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica onde foi feito levantamento de informações sobre cooperativismo e o processo de criatividade dentro das organizações.

Quanto ao seu objetivo, se caracteriza como descritiva, pois segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este estudo se apresenta como um estudo de caso da cooperativa COTRISEL, para identificar o nível estratégico da gestão de pessoas, bem como avaliar o processo criativo presente na organização.

Para tanto, o instrumento de coleta de dados a ser usado na investigação será um questionário semiestruturado, baseado em nas teorias de Oliveira (2011), contendo 15

perguntas abertas e entrevista presencial, no qual foi realizada com o presidente, supervisora de Recursos Humanos - RH do mercado e Jornalistas da rádio, no dia 08 de junho de 2018 na sede da Cooperativa Cotrisel em São Sepé, RS.

#### **4. Análises dos resultados**

##### **4.1 Caracterização da cooperativa**

As cooperativas agrícolas são responsáveis por grande parte do rol de organizações do ramo agropecuário, nesse sentido sua inclusão no mercado permite que sejam atingidos os espaços mais remotos e assim podendo trazer mais benefícios à essa comunidade.

A COTRISEL (Cooperativa Triticola Sepeense), possui mais de 6 mil associados e está no *ranking* nacional de maiores cooperativas agrícolas realizado pela Revista Amanhã e PwC Brasil. Em 20 de setembro de 1957, iniciou suas atividades na região Centro do Rio Grande do Sul - RS, em 9 municípios, distribuídos em unidades de recebimento, beneficiamento e comercialização de produtos e insumos agropecuários e, perpetuando até os dias atuais (COTRISEL, 2017).

A matriz está sediada em São Sepé e possui unidades em Restinga Seca, Formigueiro, Vila Nova do Sul e São Pedro do Sul, com estruturas próprias de recebimento, secagem e armazenagem de cereais, representada por um complexo de 8 (oito) unidades com armazéns e lojas de insumos, 3 (três) indústrias de beneficiamento de arroz, 1 (uma) fábrica de rações, uma rede de 10 (dez) lojas de varejo, sendo 4 (quatro) lojas de supermercados e 5 (cinco) lojas de mercado agropecuário e 1 (um) posto de combustíveis.

Em 2017, a cooperativa contava com 1034 colaboradores, alocados na matriz e filiais, trabalhando em setores distintos, cooperando com o crescimento dos associados, cooperativa e os profissionais de forma unida, na construção de uma cooperativa pautada por uma motivação intrínseca de cada colaborador (COTRISEL, 2017). O capital humano da cooperativa conta com um diferencial, o Departamento Técnico da Cotrisel (DETEC), formado por uma equipe qualificada que presta um acompanhamento técnico aos associados nas atividades agrícolas. Sendo significativamente um elo de aproximação mais conciso com o associado e a cooperativa (COTRISEL, 2017).

##### **4.2 Resultados**

Realizado o conhecimento da história e vivências da organização o primeiro argumento discutido na entrevista foi de como se dá a estudo na Cooperativa Cotrisel

(participação dos colaboradores no processo criativo da cooperativa em seus diversos setores, como rádio, supermercado, posto de gasolina entre outros. Segundo o Presidente José Paulo Salerno, os colaboradores têm espaço para tais discussões informalmente, e formalmente os processos criativos se dão através de seus associados.

Explorando três áreas de atuação da Cooperativa, como supermercado, rádio e produtos, este artigo apresenta os seguintes resultados:

Observamos durante a entrevista que nos supermercados os processos de criatividade de seus colaboradores acontecem na proposta de *layouts*, organização interna e promoções, tendo como exemplo deste último citado, a realização de sorteios. Desde 2010 a cooperativa realiza uma promoção, que foi desenvolvida através de seus colaboradores, com o intuito de aproximar a comunidade, desenvolver ação ambiental e promover marcas parceiras. Ocorrem anualmente sorteios de automóveis para os clientes que realizam compras das marcas parceiras e também de sacola retornável.

A cooperativa acredita que esta ação aumenta seu movimento significativamente durante o período (nove meses aproximadamente), e também ajuda a reduzir a utilização de sacolas plásticas, o que gera economia para a cooperativa e atende sua proposta ambiental. Neste sentido, analisa-se que não existe uma ferramenta de desenvolvimento da criatividade. Isto acontece de maneira informal, conforme necessidades pontuais deste setor, sem ser demandada a diretoria da cooperativa.

Na rádio da Cooperativa, os colaboradores têm seu processo de criatividade de maneira informal, com destaque às demandas da comunidade, criando programas e atividades relacionadas à cooperativa e também aos seus clientes, já que a programação também é aberta aos mais diversos segmentos da cidade e da região. Percebe-se que a Analogia Direta de Oliveira (2011) se destaca nesse setor, por mais que não tenha um método específico utilizado. Conforme Oliveira (2011, p. 406) ressalta “O grupo de criatividade procura, no mundo real, sistemas e objetos que representam analogias com o objeto que se procura desenvolver”.

Em se tratando da criatividade no desenvolvimento de produtos, este se dá através de seus colaboradores técnicos, analisando a demanda do mercado. Um exemplo da cooperativa Cotrisel, são os variados tipos de arroz apresentados, sempre buscando inovação. Neste caso, as demandas são levadas à diretoria da cooperativa, sendo também levadas a votação em assembleias, já que existe uma demanda financeira no desenvolvimento de novas tecnologias para novos produtos.

Ao realizar estas entrevistas percebe-se que a gestão da cooperativa na questão de explorar a criatividade, por mais que nenhum método seja abordado a perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi possui características no qual se encaixam nos procedimentos organizacionais, onde é visado a demanda da comunidade e de mercado conforme Csikszentmihalyi (1996, p. 23): “criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural.

A Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico”. Neste sentido, mais importante do que definir criatividade é investigar onde ela se encontra, ou seja, em que medida o ambiente social, cultural e histórico reconhece ou não uma produção criativa. Portanto, criatividade não é resultante do produto individual, mas de sistemas sociais que julgam esse produto. Então, de maneira geral, não existem ferramentas de desenvolvimento da criatividade, isto acontece devido a experiência de cada colaborador dentro do negócio e a necessidade do dia a dia, onde os diretores dos setores têm autonomia para inserir novas ideias.

Acerca dos principais modelos de criatividade não chega à conclusão de uma abordagem unificada da inovação, mas esclarece que a elaboração de um modelo reformador é adaptável tanto à criatividade, quanto à inovação, a própria organização molda um método conforme suas necessidades. Compreende-se então, que não há um modelo de criatividade único, visto que a geração de ideias é individual, e as pessoas possuem esquemas diferentes de percepção e interpretação de fatos.

Tabela 1: Cotrisel - Desenvolvimento da Criatividade

Cotrisel - Desenvolvimento da Criatividade			
Área	Desenvolvimento	Criatividade	Responsável
<b>Supermercado</b>	Proposta de layouts, organização interna e promoções.	Não existe uma ferramenta de desenvolvimento da criatividade. Isto acontece de maneira informal, conforme necessidades pontuais deste setor, sem ser demandada a diretoria da cooperativa.	Colaboradores
<b>Rádio</b>	Criação de programas e atividades relacionadas à cooperativa e também aos seus clientes, já que possui programação aberta aos mais diversos segmentos da cidade e da região.	Processo de criatividade de maneira informal, com destaque às demandas da comunidade. Destaca-se a Analogia Direta de Oliveira nesse setor, por mais que não tenha um método específico utilizado. Conforme Oliveira, o grupo de criatividade procura, no mundo real, sistemas e objetos que representam analogias com o objeto que se procura desenvolver.	Colaboradores
<b>Produtos (Arroz)</b>	Analisa-se a demanda de mercado e a produção de seus associados, considerando a demanda do mercado. Variação nos tipos de arroz sempre buscando inovação.	Neste caso, as demandas são levadas à diretoria da cooperativa, sendo também levada a votação em assembleias, já que existe uma demanda financeira no desenvolvimento de novas tecnologias para novos produtos.	- Colaboradores técnicos - Produtores - Direção da Cooperativa

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

## 5. Conclusão

Após a verificação do diagnóstico levantado sobre o processo de criatividade da cooperativa Cotrisel e dos estudos bibliográficos sobre a criatividade, podemos concluir que, a cooperativa Cotrisel não possui métodos ou ferramentas para aplicar ou incentivar a criatividade dentro de sua organização, reconhecemos este ponto após o levantamento de dados da entrevista, porém diagnosticamos que a organização utiliza um apanhado das principais características dos métodos dos Sistemas de Csikszentmihalyi e também da Analogia Direta de Gordon.

Em relação aos colaboradores dentro do seu ambiente de trabalho, nota-se que a criatividade é algo motivacional, vários traços de características nos quais citados neste artigo são percebidos no quadro de colaboradores, com isso algumas das etapas do processo criativo citados por Oliveira são vistos, principalmente pelo fato de ter autonomia tanto na criação de conteúdos da rádio, marketing como de novos produtos. O objetivo do trabalho foi atingido.

O presente artigo procurou trazer algumas contribuições sobre a utilização da criatividade em cooperativas agropecuárias e seus diversos setores. Porém o tema é de grande importância e o assunto é vasto, pois a realidade de cada cooperativa é um pouco distinta, havendo outros variáveis processos da criatividade em cada gestão. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se avaliar a o processo da criatividade em demais setores da cooperativa, pois se percebeu que com a autonomia desenvolvida aos seus colaboradores torna a gestão de cada setor de uma maneira diferenciada.

## **6. Referências**

- ALENCAR, E. S. A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 1825, abr./jun. 1998.
- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n1/a02v19n1.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- AMABILE, T. M. *Growing up creative*. Buffalo, NY: The Creative Education Foundation, 1989.
- BARBIERI, J. C. *Produção e transferência de tecnologia*. São Paulo: Ática, 1990. cap. 4.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- CARR, C. *O poder competitivo da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- COTRISEL. Quem somos. 2017. Disponível em: <<http://www.cotrisel.com/institucional/>>. Acesso em: 31 mai. 2018.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity*. New York: Harper Collins, 1996.
- DE BONO, E. *Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DIÁRIO DA SAÚDE. As sete características de uma pessoa criativa. 2013. Disponível em: <<http://www.diariodasaude.com.br/news.php?article=caracteristicas-pressoacriativa&id=8740>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- INSTITUTO SICOOB. 2018. Disponível em: <<http://www.institutosicoob.org.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

LUBART, T. Psicologia da criatividade. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MASLOW, A. H. Diário de negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. História do sistema OCB. 2014. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-dosistema-ocb>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

OLIVEIRA, M. A. Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2011.

RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência dos estudos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SESCOOPRS. 2018. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/>>. Acesso em: 23 mai. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WECHSLER, S. M. Criatividade: descobrindo e encorajando – contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas. 2 ed. Campinas: Psy, 1998.