

## SISTEMA STANISLAVSKI: O PROCESSO CRIATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Lessandra Scherer Severo<sup>1</sup>  
Edinice Mei Silva<sup>2</sup>

### Resumo

Grande parte dos problemas enfrentados pelas organizações, no atual quadro econômico e comercial, já não aceita soluções anteriormente utilizadas. Isso impõe à sociedade a necessidade de desenvolver a criatividade na busca de diferenciação profissional e organizacional. Dito isto, o presente artigo busca, através de pesquisa teórica, explorar de forma interdisciplinar a interação de duas áreas: Artes Cênicas e Ciências da Administração. Seu foco é “o processo criativo de Stanislavski nas organizações”, sendo assim, aborda a criatividade nas organizações, em específico o potencial criativo e processo criativo do indivíduo, o Sistema Stanislavski propriamente dito e finaliza com um entendimento da aplicabilidade deste sistema nas organizações. Para tornar mais clara a abordagem adotada realizou-se uma analogia dos elementos que compõem o mencionado sistema com elementos do âmbito organizacional.

**Palavras-chave:** Criatividade. Organizações. Sistema Stanislavski.

### 1 INTRODUÇÃO

A conjuntura organizacional atualmente enfrenta um quadro bastante competitivo e dinâmico. A permanência no mercado de empresas, independente de seu ramo de atividade ou tipo de organização, exige destas, entre outros fatores: flexibilidade, agilidade, eficiência, capacidade de adaptação e inovação, tecnologia e qualidade.

Por conseguinte, a gerência e a administração tomaram novos rumos. O que se observa é uma nova percepção do papel do indivíduo e da organização na sociedade. As organizações se reestruturaram, modificam seus processos e valorizam mais seu pessoal, na busca por maior competitividade e equilíbrio com as aspirações da sociedade. Dentro desta perspectiva, os gestores percebem que as respostas de ontem já não servem mais para os problemas de hoje e que o ideal é não se manterem “habitados ao nosso modo mundano de pensar em soluções” (GOLEMAN; KAUFMAN; RAY, 1992, p. 14).

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela Escola de Administração da UFRGS. Rua Cruz Alta 473, Centro, Esteio, RS, CEP 93280-280 - scherersevero@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Diretora do Departamento de Pós-Graduação lato sensu /PRPG. Professora Adjunta IV do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. UFSC/CSE - Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC, CEP 88040-900 - edinice@cse.ufsc.br. Artigo recebido em: 07/10/2005. Aceito em: 19/05/2006.

No meio acadêmico, diversos estudiosos vêm se dedicando a pesquisas sobre criatividade nas organizações. As abordagens mais tradicionais são provenientes da Psicologia, entretanto, a presença de estudiosos das Teorias Administrativas neste campo de estudo tem se destacado, especialmente quanto ao tema inovação.

A criatividade é, portanto, colocada como fator fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Stoner (1999) menciona que uma organização não criativa e inovadora pode não sobreviver ao mercado. Da mesma forma, Bono (*apud* CORREIA; DORNELES, 2003) entende a criatividade e a inovação, no futuro, como fatores indispensáveis e determinantes do sucesso das organizações. Alencar (1996, p. 5-6) defende que “a criatividade tem sido apontada como a habilidade de sobrevivência para o próximo milênio” e como um valioso recurso para lidar com os problemas que surgem.

A criatividade é, portanto, um diferencial competitivo para as organizações e deve estar presente nas tomadas de decisões, nos processos de desenvolvimento de novos produtos e processos e nas relações de trabalho. Assim, de forma a estimular a expressão da criatividade, crescem os incentivos a novas idéias, aos horários flexíveis e aos momentos de confraternização. Enfim, a administração em vez de controlar, passa a favorecer o despertar da criatividade nas pessoas (PERRY PASCARELLA, *apud* HARMAN; HORMANN, 1990).

Sendo a criatividade um importante elemento para auxiliar as organizações a lidarem com um ambiente organizacional repleto de mudanças, conflitos e altamente competitivo, a maior justificativa deste artigo está em trazer uma nova abordagem, trabalhando um tema contemporâneo de forma interdisciplinar, por meio da interação de duas áreas: Artes Cênicas e Ciências da Administração.

Com base nas reflexões anteriores, o presente artigo tem o propósito de trabalhar os aspectos teóricos do processo criativo, como desenvolvido por Stanislavski, nas organizações. O Sistema Stanislavski elaborado por Constantin Stanislavski objetiva, entre outras coisas, o desenvolvimento do potencial criativo do indivíduo para que este possa envolver-se com a atividade teatral e, com isso, expressar toda a sua potencialidade ética e artística para formar-se como homem de teatro, e indivíduo completo.

Trata-se, portanto, de um estudo teórico de caráter exploratório, pois pretende caracterizar um tema ainda pouco explorado que é a relação entre a proposta de Stanislavski e as organizações, ou seja, a inserção de questões desenvolvidas na pedagogia teatral nas discussões sobre criatividade na área de Ciências Administração. Tem-se conhecimento de

apenas dois estudos que realizaram essa relação: “A organização excelente: diretrizes para o grupo teatral” (SILVA, 2001) e “Stanislavski para Administradores: o processo criativo na tomada de decisão da Cooperunião” (SEVERO, 2004).

## **2 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

As pessoas em geral aceitam suas rotinas, os métodos e técnicas que lhe são apresentados sem maiores questionamentos, criando ao seu redor uma zona de conforto difícil, quando não impossível, de ser modificada. O medo das mudanças e a inércia são características dessas pessoas. A busca por métodos diferenciados de se realizar tarefas diárias, ou por novos produtos e posicionamentos inexistem, muito pelo contrário, nessas pessoas a crítica ao “não tradicional” é grande.

Por outro lado, permanecer inerte às mudanças e manter as coisas como estão não são alternativas viáveis diante da dinâmica que o mercado globalizado tem apresentado. Tal atitude levará o indivíduo e a organização ao fracasso e à obsolescência. O mercado, as pessoas e o mundo pedem por novidades, querem a diferença e requerem agilidade. Criatividade: eis a questão!

A criatividade constitui-se em um tema interdisciplinar, necessário e presente em muitos momentos despercebidos do nosso dia-a-dia. No geral, a criatividade resulta de uma necessidade, de uma urgência não satisfeita pelo que até então é conhecido, usual. É uma nova idéia que, de acordo com Alencar (1996), apresenta utilidade e valor significativo para determinada população em algum momento.

Alencar (1996) apresenta ainda, na sua concepção de criatividade, conceitos subjetivos, imensuráveis, associados aos processos de pensamentos, como imaginação, intuição, invenção. Oech (1995) coloca a criatividade de forma mais simples: é ver o que todos vêem e perceber ou pensar algo diferente. Stein (*apud* STOLTZ, 1999, p. 15) entende a criatividade como “um processo que tem como resultado uma obra pessoal, aceita como satisfatória por um grupo social num momento determinado”.

Para Ostrower (1978), a criatividade é inerente ao homem e sua prática uma de suas necessidades. Sendo que o ato criador abrange “a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar” (OSTROWER, 1978, p. 9). Ostrower, assim como Alencar (1996), também trabalha variáveis subjetivas do indivíduo como intuição, imaginação, memória, tensão psíquicas, entre outros.

Em seu livro *Capacidade de Criação* Stoltz (1999) faz um apanhado de teorias sobre criatividade, discutindo a criatividade como: inspiração divina, loucura, intuição, processo evolutivo, força cósmica, conflitos do consciente, entre outras.

A literatura apresenta diversos posicionamentos com relação à criatividade, sendo esta associada a questões como originalidade, novidade, aspectos culturais, pessoais e ambientais. Para Alencar (1996) a criatividade envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa (personalidade, habilidades de pensamento) e ao ambiente (clima psicológico, cultura organizacional e oportunidades para a expressão de novas idéias).

De outra forma, Ostrower (1978) identifica três dimensões do ser humano que, integradas e desenvolvidas, são essenciais para o processo criativo. São elas: sensibilidade, cultura e consciência (da sua existência e da sua realidade). O ser humano é, portanto, um ser consciente-sensível-cultural e tem na cultura uma referência para tudo o que ele é e realiza.

A natureza criativa do homem se elabora no contexto cultural. Todo indivíduo se desenvolve em uma realidade social, em cujas necessidades e valorações culturais se moldam os próprios valores de vida. No indivíduo confrontam-se, por assim dizer, dois pólos de uma mesma relação: a sua criatividade que representa as potencialidades de um ser único, e sua criação que será a realização dessas potencialidades já dentro do quadro de determinada cultura (OSTROWER, 1978, p. 5).

Em suma, a criatividade consiste em formar algo novo ou tornar novo o que já existe, sendo estes tangíveis ou não, apresentando, em um dado momento, utilidade e valor para determinada população. O processo criativo ocorre no contexto social e está fortemente ligado aos aspectos culturais e pessoais do indivíduo podendo, com base nestes aspectos, ser mais desenvolvido, favorecido ou reprimido.

## **2.1 Potencial criativo e processo criativo**

Se a criatividade é intrínseca ao ser humano e exercitá-la uma necessidade, como se explica então o fato de a desenvolvermos tão pouco? Como podemos explicar que diante da necessidade de adaptações e inovações neste ambiente competitivo continuamos a agir com cautela, quando não com oposição, a novidades? Enfim, o que nos impede de sermos criativos?

Entende-se, pois, criatividade como resultado da interação de aspectos culturais e pessoais dentro de um determinado contexto social. Portanto, ao questionar os empecilhos à nossa criatividade deve-se considerar a nossa conjuntura social, não só aquela em que

vivemos, mas também aquela em que crescemos. Percebe-se então que a sociedade e sua cultura não ensinam e nem estimulam as crianças e jovens a criar, embora, posteriormente, no mercado de trabalho, a criatividade será cobrada.

Os fatores que limitam ou estimulam a criatividade são colocados por autores diversos, entretanto, tendo em vista a complexidade do tema, apostar numa receita única é perigoso, as contingências devem ser sempre consideradas. Essa dificuldade é esclarecida por Stein (1974) da seguinte forma:

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis (*apud* ALENCAR, 1996, p. 24).

Oech (1995) expõe duas razões para não sermos criativos, a primeira é que não é preciso ser criativo para fazer boa parte do que fazemos, desenvolvemos rotinas e métodos que nos orientam em tudo no dia-a-dia. A segunda razão é que a maioria de nós tem uma postura que bloqueia o pensamento no esquema de *status quo* e que nos mantém pensando mais no mesmo.

Paralelamente a essa afirmação uma série de pressupostos cultivados em nossa sociedade também contribui para não sermos criativos. São fatores como disponibilidade de acesso a meios culturais e físicos, discriminação sexual, racial e social, intolerância ao diferente, impossibilidade de interação entre pessoas significativas de uma determinada área, falta de reconhecimento social, entre outros (ARIETI,1976); SCHWARTZ, 1992, *apud* ALENCAR, 1996).

Entraves, obstáculos e barreiras à criatividade são colocados por Oech (1995) e Alencar (1996) como “bloqueios mentais” que devem ser identificados e evitados pelo indivíduo que busca a criação. Os bloqueios mentais são frutos de repressões por parte da sociedade e de suas regras e acompanham o indivíduo desde sua infância, limitando suas formas de expressão. Um exemplo neste caso é a metodologia utilizada nas escolas tradicionais que prima por métodos estritamente racionais, analíticos e instrumentais.

Este quadro resulta em sentimentos de insegurança, medo do “parecer ridículo”, do fracasso e de erros, relutância em experimentar e correr riscos e sentimentos de inferioridade. Estes, juntamente com a dificuldade em refletir sobre as próprias idéias e a inabilidade para

relaxar, compõem, segundo Alencar (1996), as barreiras ao desenvolvimento da criatividade, à criação.

Além dos bloqueios mentais, Alencar (1996) também sugere algumas barreiras organizacionais, como:

- a) as barreiras estruturais – excesso de formalização, burocratização, centralização;
- b) as barreiras sociais e políticas – normas e influências de poder dentro da organização;
- c) barreiras processuais – excessos de regras, passos, rotinas que desestimulam a realização das tarefas de forma diferente das usuais;
- d) as barreiras de recursos e;
- d) as barreiras individuais – características individuais e relações interpessoais.

Por outro lado, existem certos fatores organizacionais e individuais que contribuem para a expressão da criatividade. Esses fatores interagem entre si, proporcionando um ambiente com condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade. Os aspectos organizacionais são relações interpessoais positivas, pequeno número de níveis de autoridade, liberdade e estímulo à participação, desafios constantes, entre outros. Quanto às características do indivíduo têm-se: curiosidade, gosto pelo trabalho e pelo ambiente de trabalho, dedicação, atração por desafios, autoconfiança, espontaneidade e outros aspectos.

Outro papel importante da organização no processo de criação é o suporte às novas idéias apresentadas, para que estas consigam se desenvolver e obter os resultados esperados e para seus criadores sentirem-se seguros durante o processo de implementação da idéia.

Em suma, as pessoas criativas não são conformistas e utilizam atributos diversos como suporte para a criação. Estas pessoas consideram importante fazer parte de uma organização que as respeite, desafie e que as apóie e estão constantemente questionando o papel da organização e de seu trabalho na sua vida e na sociedade.

É importante realçar que todos esses elementos vistos no potencial criativo da pessoa e da organização interferem no processo de criação. Em geral, as abordagens sobre processo criativo não se diferenciam muito entre si. De acordo com Oech (1995), no decorrer do processo criativo existem dois momentos (fases) importantes para o desenvolvimento de novas idéias. O primeiro consiste na fase germinativa quando as idéias são geradas e trabalhadas (desenvolvidas), num segundo momento as idéias são avaliadas e executadas.

Goleman, Kaufman e Ray (1992) entendem o decorrer do processo criativo da seguinte forma: inicialmente a pessoa toma conhecimento do seu problema e investiga dados relevantes, examinando minuciosamente a situação: esta é a fase de preparação do caminho. A incubação é a fase seguinte e consiste na digestão do que se levantou na fase anterior. Com os dados compreendidos a pessoa “leva ao inconsciente, desse modo a resposta pode aparecer quando menos se espera” (p. 14).

Um terceiro momento é caracterizado pelo “devaneio”, quando em um momento de desconcentração, fora da pressão do processo, a pessoa fica receptiva às sugestões do inconsciente. O último momento, descrito pelos autores, é o da iluminação, o momento em que a resposta surge, como que do nada.

Conclui-se, deste modo, que o processo de criação nasce com a identificação de uma necessidade que estimula uma pessoa ou um grupo de pessoas a buscar uma forma de satisfazer esta necessidade. Logo, surge a fase de busca e criação de diversas alternativas novas e diferenciadas e, posteriormente, a análise e implementação dessas alternativas. Essas fases assemelham-se às fases de processos de tomada de decisão propostos por muitos autores (SIMON, 1960; STONER, 1999), todavia diferenciam-se quanto à necessidade de novidade (inovação), requisito do processo criativo, e quanto às competências das pessoas envolvidas.

## **2.2 Sistema Stanislavski**

Quando se fala em criatividade facilmente direcionamos nossos pensamentos ao meio artístico: atores, cantores, pintores, entre outros. Por certo, é o meio no qual mais encontramos a expressão e o exercício da criatividade. O método apresentado neste capítulo foi desenvolvido a partir do trabalho de Constantin Stanislavski para auxiliar atores no exercício de interpretação e possibilita uma assimilação de seus procedimentos para utilização destes no processo criativo organizacional. Trata-se de um método que trabalha o aprimoramento do ser humano a partir da disciplina ética e comportamental, individual e em grupo.

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, 2001, p. 95), é também um dos nomes mais importantes quando se fala em pedagogia teatral.

A descrição de seu sistema pode ser encontrada em seus livros: *A preparação do ator* (1964), *A construção da personagem* (1970) e *A criação de um papel* (1972). Outros atores dedicaram-se ao estudo de seu Sistema como, por exemplo, Robert Lewis em *Método ou loucura* (1982). O objetivo geral das obras do autor foi ajudar o ator a desenvolver suas habilidades intelectuais, físicas, espirituais e emocionais.

O Método ou Sistema, como Stanislavski preferia chamar, consiste em uma técnica para desenvolver a interpretação do ator de forma que esta seja uma criação orgânica e inteira. Contudo, Stanislavski (1996) defendia que seu sistema não equivalia a um estilo de representação e nem consistia numa receita, onde basta seguir seus passos para obter um resultado satisfatório. “Ninguém garante que se você seguir a notação você será um bailarino; os passos estarão todos anotados, mas ainda terão de ser dançados” (LEWIS, 1982, p. 33).

Conseqüentemente, seu sistema é simplesmente um meio para determinado fim e funciona como uma mola propulsora do processo criativo. Stanislavski (1996) lembra que despertar a vontade criadora é difícil, porém, matá-la é fácil. Por isso, deve-se observar e desenvolver todos os aspectos contemplados no sistema, lembrando que se trata de um sistema cujas partes levam ao processo de criação, ou seja, deve-se manter visão sistêmica do processo.

O Sistema Stanislavski trata de um trabalho profundo que mexe principalmente com a natureza das pessoas envolvidas, nem tanto com o seu ambiente. Pois, trata-se de um método para desenvolver o ser humano. Para Stanislavski (1996) o trabalho criador, em parte, é realizado sob controle do nosso consciente, mas em proporção maior é inconsciente e involuntário.

Lewis (1982) apresentou o Sistema na forma como mostra a Figura 1 (p. 9), segundo ele, esse sistema teria sido criado pelo próprio Stanislavski. O organograma é bastante complexo com quarenta elementos descrevendo o processo, além de cinco grupos no topo do organograma representados pelas letras A, B, C, D, E.

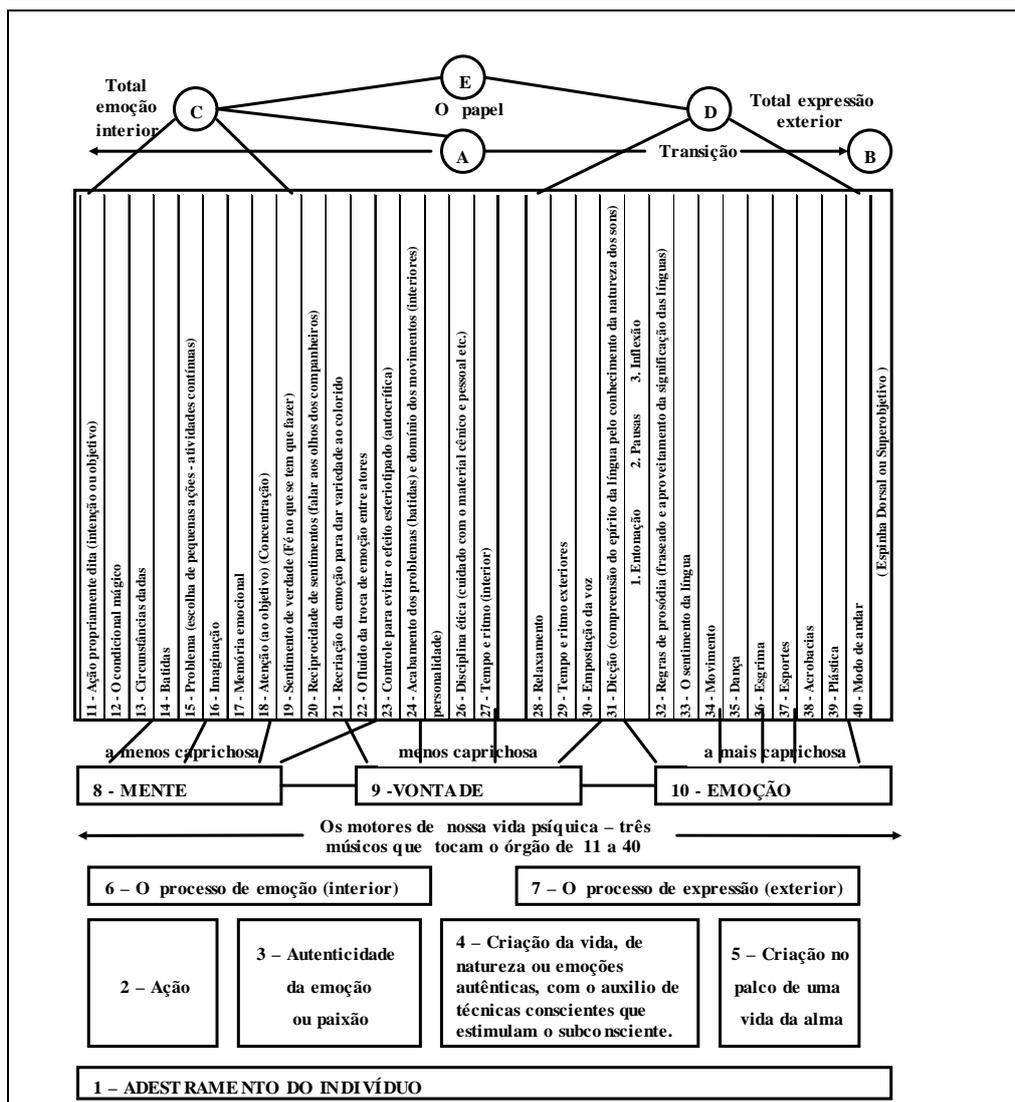


Figura 1 - Stanislavski por Lewis

Fonte: Lewis 1982, s/p.

A base do organograma (nº 1) é o “adestramento do indivíduo”, basicamente seu aprimoramento, pois este passa a conhecer-se mais e ter mais controle de seus pensamentos, sentimentos e atitudes. Este processo de aprimoramento é resultado do desenvolvimento e do uso dos demais aspectos trabalhados no sistema (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 desenvolvidos com o trabalho dos demais elementos – 11 a 40). O trabalho, controle e uso destes aspectos levam a total emoção interior e expressão da emoção, proporcionando a criação da personagem da forma mais íntegra e completa.

Silva (2001) propõe um esquema mais simplificado (Figura 2, p. 10) para apresentar seu entendimento do Sistema Stanislavski. Nesse, o processo criativo sucede o autodesenvolvimento pessoal e consiste, principalmente, no exercício da memória, imaginação, concentração, ação (objetivo), do senso da verdade e das circunstâncias dadas. Este processo é envolvido por reflexão (análise ativa) em cima dos elementos envolvidos e com base no Superobjetivo do processo.

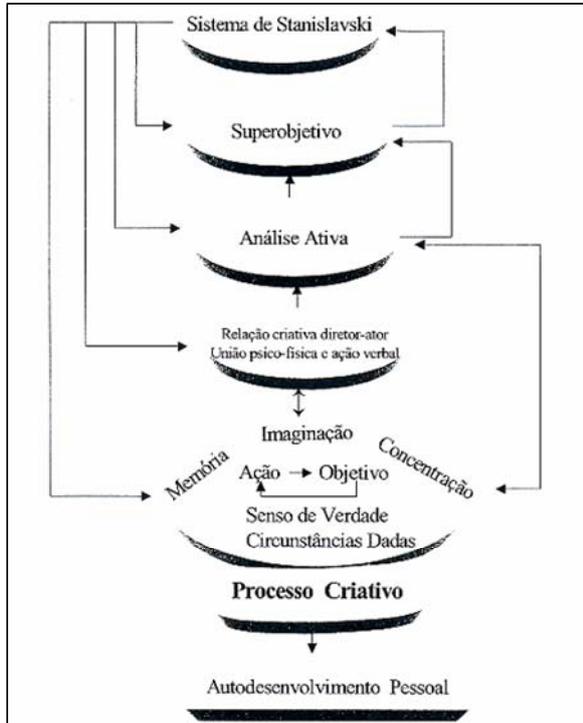


Figura 2 - Stanislavski por Silva  
 Fonte: SILVA, 2001a, p. 103

[c1] Comentário: Juntar psicofísica, não posso mexer na fig.

Para entender o processo criativo segundo Stanislavski é preciso compreender a amplitude dos elementos trabalhados no sistema. Assim, a memória é colocada em duas dimensões: a memória externa ou fotográfica, que é a memória dos fatos, situações e pormenores do ambiente; e a memória das emoções, que é a memória dos sentimentos e emoções de um dado momento. Stanislavski (1996, p. 186) esclarece a diferença entre esses dois tipos de memória com a seguinte história:

Dois viajantes ficaram encalhados nuns rochedos por causa da maré alta. Depois que foram salvos, narraram suas impressões. Um deles lembrava-se de tudo o que fizera, nos menores detalhes: como, porque e aonde fora; onde subira e onde descera; onde pulara para cima e onde pulara para baixo. O outro homem não tinha a menor lembrança do lugar. Só se recordava das emoções que sentira. Sucessivamente, surgiram: encantamento, apreensão, medo, esperança, dúvida e, por último, pânico.

A imaginação é a criação de imagens e circunstâncias nas quais nunca se havia pensando antes, por outro lado, não estão distantes da realidade. Ela estimula os pensamentos, idéias e emoções. Lewis (1982, p. 41) entende que “seja em coisas materiais, seja em idéias; é preciso saber imaginar situações e acreditar nelas”. Stanislavski (1996) entende que todo o invento da imaginação do ator deve ser minuciosamente elaborado e erguido sobre uma base de fatos, isso porque a imaginação deve permitir uma realização/execução dos fatos.

O elemento concentração ou concentração da atenção refere-se à capacidade de, por escolha, e a qualquer momento que o ator queira, centralizar a atenção em qualquer coisa. Ele ajuda a “determinar a importância do que está acontecendo numa cena” (LEWIS, 1982, p. 43). Stanislavski (1996) sugere que para se colocar a criatividade em prática temos que ter alguma coisa que nos interesse no objeto de nossa atenção.

Há dois tipos de concentração: a exterior e a interior. A primeira consiste em um ponto ou foco num determinado objeto do ambiente, esta “leva-nos à capacidade de agir, interagir com os objetos, coisas e pessoas”. A segunda está relacionada à focalização de “coisas que vêem, ouvem, tocam e sentem em circunstâncias imaginárias” (SILVA, 2001, p. 108). Sendo assim, a concentração, é basicamente a atenção que se dá a um objeto determinado, podendo este ser um objeto real ou imaginário.

A concentração interior deve ser utilizada para se exercitar a técnica do “se mágico”. O “se mágico” desperta uma atividade interior, instigando a imaginação a emoção e a concentração do ator. A técnica é pegar as *circunstâncias dadas* e, por meio de diferentes questionamentos, “brincar” com elas, levantando varias hipóteses do que poderia ser e de como seria tudo *se* assim fosse. “O ‘condicional mágico’ é o trampolim da imaginação, e uma das armas mais fortes do ator” (LEWIS, 1982, p. 39).

As circunstâncias dadas são as circunstâncias prévias que podem influenciar o trabalho do ator e a criação de sua personagem, podem ser também as circunstâncias particulares de cada cena, que acabam por determinar o ritmo e as características da situação. Por exemplo, a circunstância de “um táxi esperando lá fora com o taxímetro correndo pode perfeitamente fazer com que o ritmo cênico do ator se apresse” (LEWIS, 1982, p. 40).

A ação, intenção ou objetivo é o principal elemento de uma interpretação, ela é “a razão de ser em cena” (LEWIS, 1982, p. 37). O que quer que aconteça no palco deve ter um propósito determinado, um objetivo, e este, por sua vez, deve estar estritamente ligado ao superobjetivo.

[...] não pode haver, em circunstância alguma, qualquer ação cujo objetivo imediato seja o de despertar um sentimento qualquer por ele mesmo. [...] Nunca procuram ficar ciumentos, amar ou sofrer, apenas por ter ciúme, amar ou sofrer. Todos esses sentimentos resultam de alguma coisa que se passou primeiro. Nesta coisa, que se passou antes, vocês devem pensar com toda a força. Quanto ao resultado, virá por si só (STANISLAVSKI, 1996, p. 90).

Assim, a ação está ligada a um objetivo e às circunstâncias que a antecedem e a envolvem. Portanto, deve-se evitar realizar uma ação pelo simples fato de fazê-la, para que esta não se torne supérflua. A ação deve ter justificativa, ser lógica e coerente.

O desenvolvimento do Senso de Verdade ou Fé Cênica refere-se ao aprimoramento dos elementos de imaginação, memória e atenção do ator, pois estes elementos enriqueceram a capacidade do ator de atuar com seriedade e segurança como se as circunstâncias da peça fossem verdadeiras, realistas. “A fé cênica torna real e verdade das paixões postas em jogo, não só pelo autor, através da verossimilhança das situações e da naturalidade do diálogo, mas também pelo ator, através da credulidade da sua ação no palco” (SILVA, 2001, p. 108).

A análise ativa é o estudo da peça que, com o tempo, com a prática e reflexão, vai possibilitando um maior entendimento da mesma, das suas circunstâncias e das personagens. É basicamente o aprender fazendo, “é um exemplo de aprendizagem vivencial (fazer-refletir-fazer)” (SILVA, 2001, p. 111). No teatro, é o estudar e entender a peça enquanto se interpreta, enquanto se “disseca, descobre, examina, estuda, pesa, reconhece, rejeita, confirma” (STANISLAVSKI, 1972, apud SILVA, 2001, p. 109) a peça. Essa proposta de análise vem como uma alternativa aos estudos de mesa, comum nos grupos de teatros.

Por fim, o Superobjetivo (Espinha Dorsal) é o tema, a idéia norteadora da peça. Tudo na peça (pensamentos, sentimentos e ações do ator), até mesmo os detalhes mais insignificantes, deve estar relacionado a ele, ao seu cumprimento. “Se não tiver relação com o superobjetivo, salientar-se-á, como supérfluo ou errado” (STANISLAVSKI, 1996, p. 285). O necessário é 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).

Por conseguinte, o ator deve ter sua mente, vontade e emoção trabalhando paralelamente às necessidades do superobjetivo e deve estar atento e desconfiar de todo propósito alheio ao superobjetivo.

### **2.3 Entendendo Stanislavski nas organizações**

Você deve estar se perguntando: qual a relação de atores, cenas, personagens e teatro com uma organização? Ou ainda, de que forma utilizar estes elementos do processo criativo em uma organização? De forma a responder essas questões e atender o objetivo proposto, esta seção dedica-se a realizar a relação entre os elementos da proposta de processo criativo de Stanislavski com as organizações, transformando sua proposta originalmente direcionada à pedagogia teatral em um instrumento de desenvolvimento da criatividade no meio organizacional.

Para tanto, propõe-se a seguinte correlação: como ator deve-se imaginar o trabalhador, aquele que está buscando a criatividade, que (como ator) age com propósito e objetivo determinado e não simplesmente se comporta em relação às normas e procedimentos. 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.

Que criativa seria uma organização cujos atores fossem tão motivados e apaixonados por aquilo que realizam, não é mesmo? Essa é a idéia proposta: trabalhar os elementos do processo criativo de Stanislavski de forma que os atores da organização busquem o seu aprimoramento contínuo. Por conseguinte, os atores organizacionais, atentos às circunstâncias que os cercam, refletiriam sobre as condições e necessidades da organização, buscando a expressão de suas emoções com a criação de suas personagens (entende-se: idéias, novos produtos e novas formas de organização, estrutura e processos). Resultando em uma solução (interpretação) de qualidade e em perfeita harmonia com os objetivos da organização (peça).

Portanto, a proposta é identificar como os elementos do processo (exercício da memória, imaginação, concentração, ação (objetivo), do senso da verdade e das circunstâncias dadas) estão sendo desenvolvidos na organização e seus atores. Esse processo visa ao desenvolvimento do trabalhador, através do exercício e do trabalho de sua emoção, concentração, imaginação, atitude, mente, vontade. O trabalhador uma vez tendo desenvolvido essas habilidades agirá com um propósito determinado (objetivo), considerando as circunstâncias do momento e a meta da organização (superobjetivo). O exercício dessas

características e o entendimento da relação entre o passado e o futuro permitem um maior entendimento da importância de se conhecer as circunstâncias dadas “para uma profunda e verdadeira recreação das idéias do ator no cenário” (KNÉBEL, 1996, p. 35).

Em suma, se alcança o processo criativo por meio do exercício dos elementos do sistema por parte do trabalhador e dos grupos, que, após esse exercício, atuarão de forma a alcançar o superobjetivo da organização. Entretanto, salienta-se que o exercício dos elementos do processo criativo, de acordo com Stanislavski, requer rigorosa disciplina por parte dos atores para realizar sua permanente necessidade de crescimento, de um contínuo aprimoramento. Barba (1991) coloca a disciplina como uma ciência do aprendizado contínuo. A autora leva o ator e o conjunto (equipe) a um constante treinamento das habilidades, a exaustão da rotina dos exercícios, incorporando no dia-a-dia do ator o hábito de trabalhar o corpo e a mente. Assim, o entendimento dado a disciplina é o de sempre buscar a superação da técnica para não ser dominado por ela.

Adicionalmente, durante o desencadear do processo criativo um dos recursos apresentados por Stanislavski (1996) para o exercício do controle da emoção, atenção e imaginação é o uso do “se mágico” que atua como um energético para a pessoa sair do seu modo mundano de pensar e fugir dos fatos concretos da situação, levando-a ao nível do inconsciente. Portanto, o *se* também estimula o subconsciente criador, estimulando a “criatividade inconsciente, por meio de técnica consciente” (STANISLAVSKI, 1996, p. 77).

Quanto a essa técnica, a brincadeira com suposições e construção de diferentes quadros para uma situação, pode ser beneficiada com uma técnica bastante conhecida na Administração: a técnica do *brainstorm* é a criação de alternativas pelo grupo com espontaneidade, sem preocupação com a realidade ou viabilidade dos fatos (STONER, 1999).

Uma observação importante a ser feita é que, ao contrário do que muitos acreditam, o ator não conta só com a inspiração ou talento e nem pode contar só com a técnica. O talento sem o trabalho ou a técnica sem o exercício de aperfeiçoamento, isto é, sem disciplina, nada mais é do que matéria-prima em estado bruto.

Finalmente, o ator (trabalhador) e o autor (organização) não podem se apegar ou guiar por detalhes, este cuidado é fundamental na atual conjuntura, onde tudo ocorre e muda com grande rapidez, não sendo, portanto, de interesse do autor (organização), que as cenas ocorram de forma morosa. O caminho para a criação da personagem, pelo ator organizacional, 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. Contudo, deve-se pensar nas ações que levarão a este resultado e não no resultado propriamente dito. Stanislavski (1996) alerta que os atores têm tendência a cair no desvio, aplicando suas energias em problemas à margem do objetivo primordial, o que é perigoso e exerce uma influência deletéria nos trabalhos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A criatividade no meio organizacional tem sido colocada como fundamental para a competitividade e desenvolvimento das organizações. Taylor (1976) destaca que com criatividade os indivíduos de uma organização podem realizar muito mais com muito menos.

Entendendo a criatividade como, basicamente, formar algo novo, um bem ou serviço, aceito como necessário, útil, satisfatório ou de valor por uma parcela significativa da população em um determinado período de tempo e o processo criativo como os atos e variáveis que originam essa nova forma, buscou-se transferir as idéias colocadas no Sistema Stanislavski para o processo criativo das organizações.

A criatividade foi abordada sob o entendimento de autores como Alencar, Goleman, Kaufman e Ray, Ostrower, Oech e outros. No geral, ela é tida como um processo que envolve uma interação entre características relativas às pessoas e ao ambiente em que esta se encontra e que resulta em algo novo. Essa interação pode ser visualizada no Sistema trabalhado, constituído por Stanislavski, 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.

Para melhor compreensão do sistema Stanislavski nas organizações, como ator deve-se imaginar o trabalhador, aquele de quem se espera a criatividade; como diretor da peça tem-se o líder do grupo ou aquele que está dirigindo o processo de criação (no caso o processo de discussão e busca de solução de problemas); esses processos ou as atividades realizadas pelo grupo, por sua vez, são as cenas da peça; e, finalmente, a peça ou o autor da peça é a organização.

A criatividade, sob o ponto de vista do sistema, não é um truque de técnica, é a concepção e nascimento de um novo ser, que consegue expressar-se interior e exteriormente, por meio de um controle de sua mente, vontade e emoção. É resultado de um conjunto, de uma equipe. No processo de criação todos têm importância e são essenciais para um resultado

final favorável. Assim, todos os participantes da peça contribuem para resolver uma única tarefa criativa e estão todos voltados para alcançar um objetivo comum.

Para Stanislavski a equipe não deve existir somente para propor a montagem de um espetáculo, mas também, e principalmente, para transformar a existência de si próprio e do próprio teatro (organização). Isso é necessário para estabelecer uma perfeita organização e uma perfeita ordem nas tarefas coletivas, referindo-se ao aspecto administrativo da representação teatral, a parte externa. A parte interna – intrínseca do indivíduo – também é fundamental para esse processo e ambas estão correlacionadas no trabalho criativo coletivo.

Finalmente, é importante ressaltar que o sistema desenvolvido por Stanislavski foi por um longo tempo, e ainda o é, utilizado na formação e treinamento de atores, contudo, com o decorrer dos anos a essência mudou para um ponto onde, em muitos casos, existe um substancial desentendimento sobre a verdadeira natureza do método. Se na esfera teatral a desfiguração do Sistema de Stanislavski trouxe discussões relevantes e novos estudos e pesquisas foram realizados para resgatar o que hoje é vital para sua aplicação cênica, acredita-se que em outras áreas sua aplicação poderia ser verificada com sucesso, a exemplo da administração.

## **STANISLAVSKI'S SYSTEM: THE CREATIVE PROCESS IN ORGANIZATIONS**

### **Abstract**

Many of the problems facing organizations today, considering the economic and commercial context, do not accept solutions previously used. Therefore, the necessity to develop creativity is imposed on society in order to obtain professional and organizational differentiation. Having said that, the present article, through a theoretical research, aims to explore, in an interdisciplinary way, the interaction between two areas: Scenic Arts and Administrative Science. Its focus is "*Stanislavski's creative process in organizations*", in this sense it approach creativity in organizations, mainly the individual creative potential and process, the Stanislavski's System and concludes with an understanding of the applicability of such system in organizations. To elucidate the approach taken an analogy of the elements which makes up the mentioned system and those pertaining to organizations was accomplished.

**Keywords:** Creativity. Organizations. Stanislavski's System.

### **REFERÊNCIAS**

ALENCAR, Eunice Soares. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

- BARBA, Eugênio. **Além das ilhas flutuantes**. São Paulo: Hucitec, 1991.
- BOTELHO, Eduardo. **A empresa inteligente**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CERVO, Amado Luiz; 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.In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia, São Paulo, **Anais...**, São Paulo: 2003.
- GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **O espírito criativo**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- 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.
- MICHELOT, Guy. Sobre a utilização de entrevista na diretiva. In: THIOLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.
- MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1993.
- 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 e processos de criação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.
- 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) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sstemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- 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.

TERRA, J. Cláudio Cyrineu. Gestão da Criatividade. **Revista de Administração.** São Paulo. v. 35, n. 3, p. 38-47, jul/set 2000.

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

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