

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDA DE BIASE FERRARI GOMES

**VALORES E CRIATIVIDADE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO  
SANTO: DO SUJEITO AO ORGANIZACIONAL.**

Vitória  
Mar./2008

**Eduarda De Biase Ferrari Gomes**

**VALORES E CRIATIVIDADE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO  
SANTO: DO SUJEITO AO ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração, do  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
da Universidade Federal do Espírito Santo,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
mestre em Administração.

**Orientadora: Prof. Marilene Olivier, Dra.**

Vitória  
Mar./2008

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>O PROBLEMA E SEU CONTEXTO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>FORMA DE TRATAMENTO DE DADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5</b>	<b>PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>DISCUSSÃO TEMÁTICA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES DE BURRELL E MORGAN .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1</b>	<b>DEFINIÇÃO DA TERMOLOGIA: AMBIENTE .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2</b>	<b>AMBIENTE FLEXÍVEL .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.3</b>	<b>AMBIENTE BUROCRÁTICO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>VALORES .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.1</b>	<b>VALORES INDIVIDUAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.2</b>	<b>VALORES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4</b>	<b>CRIATIVIDADE.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.1</b>	<b>BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE CRIATIVIDADE .</b>	<b>55</b>
<b>3.4.2</b>	<b>DEFINIÇÃO DA TERMOLOGIA: CRIATIVIDADE .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4.3</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO DA CRIATIVIDADE.....</b>	<b>58</b>

3.4.4	CRIATIVIDADE INDIVIDUAL .....	65
3.4.5	CRIATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES .....	68
3.4.5.1	FATORES QUE FACILITAM O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE. 71	
3.4.5.2	FATORES QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE.....	72
4	APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO.....	74
4.2	O CONJUNTO DE VALORES E A CRIATIVIDADE NA UFES .....	81
4.3	AS ENTREVISTAS A PARTIS DOS INCIDENTES CRÍTICOS .....	91
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
6	REFERÊNCIAS .....	104
7	APÊNDICES.....	110

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Etapas da pesquisa.....	18
Quadro 2: Tratamento de dados da pesquisa.....	21
Quadro 3: Variáveis Independentes .....	24
Quadro 4: Paradigmas de Burrell e Morgan .....	27
Quadro 5: Valores terminais e instrumentais.....	44
Quadro 6: Tipos motivacionais de valores.....	45
Quadro 7: Tipologia dos valores humanos básicos.....	48
Quadro 8: Cinco estágios do modelo de Amabile.....	62
Quadro 9: Estímulos à criatividade.....	72
Quadro 10: Valores encontrados e tipologias .....	84

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Síntese das respostas sobre a importância dos valores .....	51
Tabela 2: Gênero dos servidores .....	81
Tabela 3: Idéias novas .....	81
Tabela 4: Gênero e Idéias novas .....	82
Tabela 5: Escolaridade e idéias novas .....	82
Tabela 6: Fatores de apoio à implementação de idéias novas .....	82
Tabela 7: Fatores dificultadores à implementação de idéias novas .....	83
Tabela 8: Valores individuais e criatividade .....	85
Tabela 9: Valores organizacionais e criatividade .....	86
Tabela 10: Matriz de Intercorrelações para novas idéias e variáveis demográficas..	87
Tabela 11: Frequência relativa das variáveis preditoras .....	87
Tabela 12: Preditores de idéias novas .....	88
Tabela 13: Unidades organizacionais e idéias novas .....	89
Tabela 14: Teste quiquadrado .....	90
Tabela 15: Análise dos componentes principais .....	90
Tabela 16: Análise dos componentes principais .....	90

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Quatro paradigmas de análise social.....28

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a uma pessoa, que mesmo surpreendida,  
sempre incentivou e acreditou que eu seria capaz.

Me dando, para isso, todo suporte, carinho,  
compreensão e amor necessários.

Saudades...



## **AGRADECIMENTOS**

Os agradecimentos são inúmeros, faço referência aqui à todos aqueles que direta ou indiretamente se fizeram presentes, em algum momento, durante a elaboração desta dissertação.

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me dado disposição e força de vontade para o cumprimento da minha pesquisa.

Aos meus amados pais, Ronald e Bernarda, que proporcionaram a base familiar, espiritual e profissional necessárias à minha vida. À minha irmã, Brena, que muito me incentivou e me apoiou, acreditando na minha capacidade.

Aos meus familiares que estiveram presentes o todo tempo, incentivando, brincando e me ajudando.

Ao Lucas, pelo apoio, carinho, amor, paciência e companheirismo em todas as horas.

Aos professores do curso de Mestrado em Administração, em especial a minha orientadora, Marilene Olivier, pelos apontamentos importantes, pelo carinho, atenção, amizade, e por ter dirigido o meu trabalho com muita sabedoria, boa vontade e responsabilidade.

Ao Prof. Dr. Valdiney Gouveia pela boa vontade, atenção, carinho e disposição para a realização da pesquisa.

À Maria Lucia Casate e Angela Becali, pelo suporte e incentivo.

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo compreender as possíveis relações entre valores e criatividade no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo. Para a execução da pesquisa foi preciso levantar e descrever o conjunto de valores organizacionais, e seu processo de formação; e, levantar e analisar casos voltados ao objeto de estudo que permitissem alguma inferência sobre possíveis relações entre valores e criatividade. A pesquisa adquiriu formato misto, ou seja, natureza qualitativa e quantitativa, uma vez que se viu a necessidade de verificar particularidades e percepções do elemento a ser investigado. Considerando esta abordagem, o trabalho de campo foi realizado na própria Universidade. A amostra estratificada proporcional e representativa da população, a um grau de confiança de 95%, e com uma margem de erro de 5% foi de 320 servidores. A pesquisa foi dividida em sete etapas, passando por simples Brainstorm, pela pesquisa quantitativa e por análises de conteúdo. Os resultados quantitativos não foram significativos pois pouco explicaram da relação entre as variáveis. Por essa razão deu-se ênfase à pesquisa qualitativa que primou por entrevistas com os envolvidos nos incidentes críticos (criatividade ou não). Esses resultados mostraram que o ambiente da Universidade, por sua característica enfaticamente burocrática, mostra-se desfavorável aos processos criativos.

**Palavras-chave:** Ambiente organizacional; Criatividade; Valores organizacionais, Valores individuais; Universidades; Burocracia.

## ABSTRACT

The purpose of the present work is to comprehend the possible relations among values and creativity in the ambit of the Federal University of Espírito Santo. In order to implement the research it will be required to list and describe the whole group of organizational values as well as their formation process; and, list and analyze cases related to the purpose of the study which allow some liaison with possible relations among values and creativity. The research acquired a mixed format, comprehending both a qualitative and a quantitative nature, once the necessity to verify particularities and perceptions of the element to be investigated made itself applicable. The stratified sample, which is proportional and representative to the population on a trust scale of 95%, and with a error proportion of 5%, was 320 servers. The Research was divided into seven phases. Starting with a simple Brainstorm, quantity research and content analysis. The quantitative results weren't significant because they don't explain the relation among the variables. Because of that, emphasized qualitative research, witch interviews all the involved on Critical Incidents (Creativity or not). This results take to the conclusion that the environment of the University is typical bureaucratic, being unfavorable for creative process.

Key-words: Organizational Environment; Creativity; Organizational Values, Individual Values; University; Bureaucracy.

## **1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A situação gerada pelas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, tem contribuído para aumentar as tensões dentro das organizações. Neste sentido, o estudo da individualidade humana tem se destacado, uma vez que as organizações são formadas por pessoas, e todas as suas atitudes e comportamentos influenciam e sofrem influência do sistema organizacional (ALENCAR, 1995).

Leituras feitas por meio do construto da subjetividade abrem espaço para várias possibilidades de se (re)pensar a diversidade das formas de atuação do sujeito. Tais olhares permitem um melhor entendimento das experiências do homem, suas atitudes, comportamento, ações e reações, dentro do referencial de sua participação na empresa.

Ao que parece o formato da organização e os valores que permeiam seu espaço são elementos importantes para a configuração de comportamentos mais padronizados ou mais criativos (TAMAYO; GONDIM, 1996). Estudos mais recentes apontam para a adequação entre valores individuais e organizacionais como sendo preditores úteis de atitudes e comportamentos dos indivíduos, porém a vertente da subjetividade caminha em outra direção. Pensa-se o contrário, na diversidade dos comportamentos como possibilidades de criação.

Em termos das teorias organizacionais o avanço tecnológico e o aumento da competitividade fizeram com que certas qualidades do sujeito, que haviam sido apagadas na cultura da industrialização fossem recuperadas, entre elas destaca-se a criatividade. Hoje ela é vista como ferramenta de inovação, tanto na solução de problemas quanto na descoberta de oportunidades, acontecendo e podendo acontecer em todo momento, via sujeito organizacional.

Embora nos dias atuais o comportamento inovador seja um dos requisitos da competitividade no mercado, o que se observa é que pelo fato de todas as

organizações se estruturarem burocraticamente de forma mais ou menos intensa (DELLAGNELO; SILVA, 2001) e, por se basearem em relações de trabalho enfaticamente prescritivas (SCHWARTZ, 1999) há um certo cerceamento do desenvolvimento da criatividade.

Nas organizações burocráticas os valores institucionalizados funcionam como determinantes do comportamento do indivíduo, o que pode dificultar o desenvolvimento do seu potencial criativo. Esses valores são definidos como: princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais coletivos ou mistos. Os valores organizacionais orientam o funcionamento da organização e guiam o comportamento dos seus membros, influenciando na forma de agir, pensar e julgar as pessoas (ROBBINS, 2004).

Há muito se questiona sobre o processo criativo e suas manifestações. Todavia a criatividade possibilita algumas reflexões acerca do perfil do gestor na organização, e as manifestações diferenciadas em um ambiente competitivo. Neste momento a percepção do ser humano torna-se muito importante, uma vez que o processo criativo poderá ser iniciado individualmente, mas muitas vezes é preciso, um grupo de pessoas para que a idéia seja colocada em prática (DE MASI, 2000). As pesquisas mostram que o indivíduo para criar necessita de um ambiente capaz de apoiar seus movimentos nessa direção. Porém os gestores ainda têm feito opção por técnicas gerenciais que fortalecem ambientes funcionalistas e estruturalistas radicais, arraigados em modelos prescritivos e fortemente dominadores.

No setor público, a criatividade surge como uma possibilidade concreta para sua gestão, mas existem alguns elementos desse segmento, como a burocracia, morosidade e emperramento, que dificultam sua aplicação. É certo que, por um lado há mais exigências em termos de documentos e procedimentos por se tratar de recursos públicos; por outro o excesso de normas em nome do “zelo pela coisa pública” parece travar o processo de gestão e a solução de problemas. Nesse contexto, encontram-se as Universidades Federais, nas quais impera o excesso de níveis hierárquicos; a necessidade de validação das atitudes dos sujeitos por meio da assinatura de seus pares e superiores nos processos; a utilização de

procedimentos específicos para compras no sentido de tornar o processo transparente, por exemplo.

Tudo isso revela a um só tempo um processo, de certa forma, dialético: o surgimento da criatividade para quebrar as amarras burocráticas e tornar possível o próprio processo, e o cerceamento da criatividade pelos valores impregnados na organização.

### **1.1 O PROBLEMA E SEU CONTEXTO**

De modo geral as empresas surgem de iniciativas pessoais ou de pequenos grupos. O começo de seu funcionamento fica eivado dos elementos que permeiam e compõem a história de vida e a experiência de seus fundadores. Isso pode ser visto nos relatos referentes ao processo de crescimento e desenvolvimento de empresas como: Odebretch, Votorantin, Pão de Açúcar, Carrefour, em nível nacional, e na realidade local, Refrigerantes Coroa e Garoto. À medida que se estabilizam no mercado e que se veem na premência de atender a um *marketshare* maior, são também forçadas à profissionalizar sua gestão. O que se percebe é que permanece ainda por um tempo, o conjunto de valores dos fundadores impregnado filosofia empresarial. No caso das organizações públicas, elas já nascem com padrões específicos e com uma herança cultural calcada na burocracia. Por mais que seus gestores, com estilos e preferências por técnicas gerencias próprias tentem imprimir seus valores, veem-se cerceados pelas normas e características da burocracia. A impessoalidade do cargo é uma das que se destaca, pois ela não permite o aflorar do sujeito, limitando-o a procedimentos estruturados. Considerando a diversidade possível desse conjunto de valores questiona-se: **é possível a expressão da criatividade em ambientes burocráticos como os das universidades federais? Existe espaço para a Criatividade na Universidade Federal do Espírito Santo?**

### **1.2 A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA**

O ser humano é composto por subjetividades, percepções, estilos e valores diferentes. Sua história de vida guia seu comportamento, forma seus valores individuais, o que acaba interferindo na maneira pela qual age dentro do local de trabalho. Portanto, ao ingressar na organização, o indivíduo leva consigo aquilo que

acredita ser verdade. Inicia cheio de expectativas, com vontade de mostrar o que sabe e de colocar em prática suas idéias. Porém, se depara com uma organização alicerçada no modelo burocrático, que em maior ou menor grau de intensidade pode dificultar mais ou menos o desenvolvimento dos processos criativos.

Neste ambiente o sujeito é impedido de se expressar, o que o torna desmotivado, sem perspectiva e com dificuldades para criar. Isto porque para a criatividade ser desenvolvida, muitas vezes é necessário que haja um ambiente flexível, sem regras rígidas, onde o sujeito possa expor suas idéias e suas crenças. Todavia, vale lembrar que por mais flexíveis que sejam, as organizações hoje, ainda têm um grau de burocratização considerável, o que induz a crença de que não há ambientes produtivos totalmente voltados à criatividade

Dentro desse contexto, para compreender melhor a realidade das organizações buscou-se a contribuição de Burrell e Morgan (1979), onde os autores afirmam que as teorias sociais se baseiam em uma filosofia de ciência e uma teoria de sociedade, concebendo em quatro conjuntos de suposições a ciência social, são elas: ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia. Buscou-se então, fazer uma analogia entre a proposta feita pelos autores (1979) para a ciência e a própria organização, incluindo as pessoas, processos e ambiente. A ontologia parte da filosofia que trata do ser enquanto ser, do ser concebido como tendo uma natureza comum, inerentes a todos e a cada um, refere-se aos valores dos gestores, é a percepção humanista, participativa, holística versus a mecanicista; trata-se do lado subjetivo o que acaba dando mais abertura à criatividade e à autonomia. A epistemologia trata da base do conhecimento, é a teoria da ciência versus a prática, a experiência, o que pode ser considerado como verdadeiro ou falso para o indivíduo; é a idiosincrasia, ou seja, os valores que o indivíduo adquire ao longo de sua vida. A natureza humana é a índole do indivíduo, seu temperamento e caráter, ou seja, seus valores; considera a relação entre os seres humanos e seu ambiente, podendo ter uma visão determinista, onde o sujeito que se assujeita aborta a criatividade, uma visão voluntarista, - eu sou capaz e posso mudar as coisas -, e ainda uma visão intermediária, onde os pressupostos que lhe são subjacentes definem a natureza das relações entre o homem e a sociedade. E a metodologia trata do estudo do método, de como conduzir, é o caminho a ser seguido, no caso da pesquisa, a burocracia, o trabalho prescrito. É importante observar que

“diferentes ontologias, epistemologias e concepções de natureza humana conduzem a diferentes metodologias” (CARRIERI; LUZ, 1998, p. 2). Essa contribuição teórica pode servir de pano de fundo para ajudar a responder a questão central da pesquisa.

### **1.3 OBJETIVOS**

A fim de se estudar o tema proposto focando nos valores individuais e organizacionais e no desenvolvimento da criatividade, tem-se o seguinte objetivo geral de pesquisa:

Compreender as possíveis relações entre valores e criatividade no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo.

A partir do objetivo geral foi possível delinear alguns objetivos mais pontuais. Considerando-se o fato do foco de interesse ser as organizações formou-se em um estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo. Assim, pretende-se:

- Levantar e descrever o conjunto de valores organizacionais, e seu processo de formação.
- A partir dos extremos (facilidade e dificuldade) para a solução de problemas, levantar e analisar casos voltados ao objeto de estudo que permitam alguma inferência sobre possíveis relações entre valores e criatividade.

Para atingir tais objetivos, alguns procedimentos metodológicos foram traçados e estão descritos no capítulo a seguir.



## **2. METODOLOGIA**

Definido o problema, o contexto da pesquisa e seus objetivos, fez-se necessário estabelecer uma metodologia, com vistas a esclarecer o tipo, as variáveis, os procedimentos e os instrumentos de coleta de dados, a forma de tratamento dos dados, a população e a amostra da pesquisa, a serem aplicados na busca para realizar o que se propôs com o presente estudo.

### **2.1. TIPO DE PESQUISA**

No início da discussão do tema objeto de estudo, buscou-se trabalhos que revelassem elementos que se fazem presentes no processo de criatividade. No entanto, não foram encontradas pesquisas sobre essa realidade. Todas as referências tratam de experimentos na área da psicologia ou abordam o tema de forma teórica. A falta de clareza em relação ao que pode facilitar um processo criativo dificultou ainda mais a concepção de um campo de pesquisa que envolve tanto a burocracia quanto a criatividade, ainda mais quando se toma por base os valores que podem estar presentes em todos os ambientes em combinações variadas, formando conjuntos e culturas específicas. De forma resumida, tem-se:

- Não há trabalhos que estabelecem relações claras entre técnicas de gestão e criatividade;
- As teorias que tratam das relações entre ambiente e criatividade não foram testadas, quer seja quantitativa quer seja qualitativamente;
- A maior parte das afirmativas sobre o tema tem origem na psicologia e foram transpostas para o ambiente organizacional sem estudos detalhados;
- Não há estudos que entrelacem os conceitos e diversos valores em ambientes intensos em burocracia com a manifestação da criatividade.

Como o problema de pesquisa foi abordado com o propósito de verificar se o desenvolvimento da criatividade é possível em ambientes burocráticos como, por exemplo, o das Universidades Federais, é importante escolher uma metodologia de

que venha a contribuir de forma efetiva com a resposta da pergunta de pesquisa (MINAYO, 1998).

Trata-se de um estudo de caso, uma vez que os dados foram coletados na Universidade Federal do Espírito Santo, onde foram aprofundadas as questões propostas por meio de entrevistas e questionários junto aos servidores, docentes e técnicos administrativos, da instituição.

De acordo com Gil (1996), o estudo de caso é considerado como um conjunto de dados que detalha o processo social, sua fase ou totalidade, esclarecendo as várias relações internas e suas fixações culturais, de uma pessoa, instituição social ou até mesmo uma nação. Trabalhar com esta abordagem fundamenta-se na necessidade de um referencial metodológico sólido, que direcione o processo de pesquisa a partir dos fenômenos explícitos a serem observados até a explanação dos resultados e das conclusões obtidas.

Assim, devido à necessidade de se verificar particularidades e percepções do elemento de investigação, com o levantamento de dados estatísticos, a pesquisa adquiriu formato misto, ou seja, natureza qualitativa e quantitativa, cujas etapas estão descritas no Quadro 1:

ETAPAS	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE
1	Realização de Braisntorm (Qualitativa)	Gerar uma lista de valores evidenciados no ambiente universitário da UFES.
2	Realização de Entrevista em Grupo com especialistas e profissionais (Qualitativa)	Ampliar o máximo possível o número de elementos da lista.
3	Elaboração de um questionário - Escala Likert (Quantitativa)	Gerar uma lista final dos valores para servidores da Universidade Federal do Espírito Santo.
4	Tabulação dos dados e corte por nível de importância (Quantitativa).	
5	Identificação de dois Incidentes Críticos de cada centro, o que mais facilitou e o que mais inibiu a criatividade (Qualitativa).	Identificar e descrever os valores presentes nos Incidentes Críticos.
6	Realização de Entrevista com os envolvidos nos Incidentes Críticos (Qualitativa).	
7	Verificação dos Incidentes Críticos, se revelam, ou não, valores compatíveis com o conjunto compatível na pesquisa quantitativa (Qualitativa).	Fazer uma triangulação entre valores, criatividade e burocracia.

**QUADRO 1: ETAPAS DA PESQUISA**

Para a identificação das variáveis tomou-se como base os estudos realizados por Gouveia (2005), onde foram examinados os valores individuais e os valores

organizacionais, assim como a relação existente entre ambos. O autor, as classificou como 'label', ou seja, variáveis nominais, por meio das quais pretende-se a triangulação constante da etapa 7 da pesquisa.

## **2.2. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A definição do instrumento de coleta de dados, segundo Silva e Menezes (2001) depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Neste sentido, entendeu-se que as melhores técnicas e instrumentos para coleta de dados a serem utilizados de acordo com o perfil elaborado para os sujeitos da pesquisa foram os apresentados a seguir.

Primeiramente foi gerada, através de *Brainstorm*, uma lista de valores evidenciados no ambiente organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo. Em seguida foi feita uma entrevista em grupo, com especialistas e profissionais (técnicos e docentes), a fim de ampliar ao máximo possível essa lista. A partir dessa lista foi elaborado um questionário para identificação dos valores no contexto da UFES. Também foi preciso realizar um levantamento dos incidentes críticos para a análise qualitativa, que foi feita por meio da triangulação. Portanto, como instrumentos para coleta de dados utilizou-se: o *Brainstorm*, a entrevista individual, grupal, o questionário, o levantamento de dados, e o incidente crítico.

## **2.3. FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS**

Para cada etapa, após a coleta de dados, utilizou-se uma técnica específica para a análise dos dados.

A lista gerada pelo *Brainstorm* foi alvo apenas de um filtro da experiência de um pesquisador que convive há mais de 20 anos em ambientes universitários, desempenhando tanto atividades docentes quanto administrativas, incluindo as funções de pró-reitor.

De posse da lista foi realizada uma entrevista em grupo com os especialistas cujos resultados já se apresentaram tratados, pois o processo de entrevista incluiu a análise para que ela fosse feita na opinião desses especialistas e não somente do

pesquisador. Tratou-se, pois, de uma análise qualitativa que privilegiou os valores percebidos nos diversos ambientes da Ufes.

O questionário foi construído à luz das teorias estudadas, considerando-se os valores encontrados pelo grupo de especialistas. Após tabulados, os dados passaram por um tratamento estatístico que contemplou o cruzamento simples de variáveis e a Regressão Logística.

Para identificação dos Incidentes Críticos foram selecionados casos específicos de servidores que afirmaram no questionário terem tentado usar a criatividade para solução de problemas no ambiente da Ufes. Eles foram identificados para a realização de entrevistas que pudessem descrever as experiências vividas, totalizando 20 entrevistas. Essas entrevistas, uma vez transcritas passaram pela Análise de Conteúdo, que Bardin (1979), caracteriza como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato, mas seguindo algumas regras de base, das quais se parte de uma leitura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado, relacionando as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articulando os textos com fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem). Assim, para Bardin (1979), não se trata de atravessar os significantes para atingir significados, mas de, por meio de sua interpretação, buscar diferentes sentidos de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, dentre outras para os elementos presentes nos relatos.

Trechos das entrevistas foram selecionados e seus elementos centrais dispostos em uma grade para análise de sua incidência e, também, para uma tentativa de classificação. O critério utilizado para se dispor esses dados na grade e gerar grupos por assunto não foi a frequência, mas a incidência, primando-se pela diversidade das informações e não pelo número de vezes que ocorreram. Também com base na entrevista foram feitos comentários ao longo da fundamentação teórica, buscando-se por meio dos relatos melhor situar o conteúdo das proposições feitas pelos autores estudados com o ambiente no qual a pesquisa foi desenvolvida.

Considerou-se que a escolha dos instrumentos de coleta de dados foi consistente tomando-se, pois, segundo Dencker (2001) quando se deseja analisar percepções, sentimentos, crenças, motivações ou planos de uma pessoa, as técnicas especiais de coleta de informações são o questionário e a entrevista. Especificamente, a entrevista dá um grande peso à descrição verbal para a obtenção de informação sobre as experiências, os estímulos e até sobre o comportamento do entrevistado.

As considerações do autor dão suporte à opção pela entrevista como um instrumento apropriado para a pesquisa, pois os dados obtidos não poderiam ser encontrados em registros e documentos, sendo fornecidos pelas pessoas com perfil específico que foram selecionadas aleatoriamente.

O questionário foi constituído de perguntas fechadas e abertas, sendo assim, o instrumento obedeceu a um ordenamento previamente montado tendo em vista as características representativas dos conceitos que se pretendia medir. Neste caso o ponto de partida não foi uma proposição teórica, mas a realidade percebida pelos profissionais que fizeram parte do grupo entrevistado para a geração da lista. Esta sim, deu suporte à construção do questionário. Para a sua aplicação foi necessária a colaboração da EJCAD, Empresa Junior de Consultoria em Administração da Ufes que, sob treinamento e orientação da pesquisadora procedeu à aplicação do questionário. Para melhor compreensão das etapas elas foram resumidas no Quadro 2 com os respectivos tratamento de dados.

ETAPAS	PROCEDIMENTOS	TRATAMENTO DE DADOS
1	<i>Braisntorm</i>	Transcrição e geração da lista
2	Entrevista em Grupo	Transcrição e Análise de conteúdo
3	Questionário	Medidas de tendência central e medidas de dispersão. O questionário com tais medidas leva a estratificação por unidades organizacionais e a estratificação por idade, estado civil, tempo de serviço, formação escolar. Cruzamento binário de variáveis. Regressão Logística.
4	Tabular os dados e proceder a um corte por nível de importância.	
5	Identificar dois incidentes críticos nas respostas abertas do questionário em termos do que mais facilitou e do que mais inibiu a criatividade.	Análise de conteúdo
6	Entrevistar os envolvidos nos Incidentes Críticos.	Transcrição e Análise de Conteúdo
7	Verificar se os Incidentes Críticos revelam informações importantes em termos dos valores organizacionais e a criatividade	Triangulação entre os valores organizacionais, o incidente crítico e variáveis preditoras, se existirem

**QUADRO 2: TRATAMENTO DE DADOS DA PESQUISA**

## 2.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Todos os dados coletados tiveram perfis de respondentes ou de fonte específica, conforme descritos a seguir.

Na etapa da elaboração da primeira lista através do *Brainstorm*, houve apenas a participação do pesquisador e da orientadora que tem além de docente já ocupou diversos cargos administrativos e convive há cerca de 20 anos com técnicos administrativos, fazendo trabalhos conjuntos.

O Grupo de Especialistas foi composto por uma amostra intencional, de vinte (20) pessoas entre técnicos (15) e docentes (5) da Universidade Federal do Espírito Santo. Entre os técnicos cinco possuem mestrado, dois possuem especialização e cinco já cursaram a graduação e os três restantes ocupam cargos de nível médio.

O universo da pesquisa quantitativa foi composto pelo corpo docente e corpo técnico administrativo da UFES. No dia 23 de Abril de 2007 foi obtida junto à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da Universidade, a listagem com os servidores do Campus Goiabeiras, totalizando 1.610 servidores. Como ferramenta de estudo, foi adotada uma amostra caracterizada como estratificada e proporcional da população a 95% de grau de confiança, com uma margem de erro de 5%, calculada estatisticamente. Dessa forma o número de pessoas a responderem o questionário ficou num intervalo de 313 a 322 servidores. Ao final a amostra foi composta por 320 servidores, sendo que 142 são docentes e 178 técnicos administrativos. Em outra dimensão, 151 mulheres e 169 homens.

## 2.5. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Os dados coletados foram sistematizados em tabelas e gráficos, tendo como suporte os seguintes softwares: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) e EXCEL. Para efeito de análise foram submetidos aos seguintes procedimentos:

- Tabulação e cruzamento simples: frequência absoluta dos dados.
- Análise dos dados a partir do método da Regressão Logística.

A análise multivariada de regressão é uma técnica estatística que pode ser utilizada para estudar e identificar as relações entre uma variável dependente (critério) e variáveis independentes (preditores). O objetivo deste método é usar valores conhecidos das variáveis independentes para prever os valores das variáveis dependentes previamente identificadas na pesquisa (HAIR, ANDERSON ET AL, 1995).

Para utilizar o método da análise de regressão logística é preciso que haja um número grande de casos, o ideal é que ela possua, no mínimo, 20 casos por preditor, ou seja, a amostra mínima deve ser 20 vezes o número de variáveis independentes. É preciso que esse pré-requisito seja cumprido para que a amostra da pesquisa tenha validade. No presente caso, existem três variáveis independentes, o que pressupõe um mínimo de 60 questionários válidos. Todavia a pesquisa possui 320 questionários, porque inicialmente foram feitas suposições sobre 11 possíveis variáveis preditoras. Isso exigiria um total de 220 respondentes. Por outro lado, considerou-se também a possibilidade de se fazer inferências estatísticas sobre os resultados, o que exigiria uma amostra probabilística como a que foi utilizada, com os 320 questionários.

Para a construção do questionário (Apêndice “A”) foi feita uma seleção dos dados a serem coletados. Essa seleção tinha como foco principal incluir questões que supostamente influenciaram na construção de valores individuais dos servidores, além de abordar pontos sobre a criatividade e verificar o quais valores eram encontrados pelos servidores na Universidade. Foram então separadas as questões com os dados demográficos, nos quais estão incluídos: idade, gênero, filhos, escolaridade e estado civil dos servidores.

A leitura prévia de material bibliográfico conduziu à seleção desses elementos como possíveis preditores, pois a cada um deles pode ser associada uma condição favorável à criatividade.

Em seguida foram abordadas as questões dos valores individuais e organizacionais. Para assim, ser possível verificar a existência da produção de novas idéias no ambiente de trabalho.

Para o tratamento dos dados estatísticos utilizou-se a Regressão Logística binária, fazendo-se os devidos ajustes de configuração para variáveis dicotômicas como exigido pelo método. As variáveis dicotômicas são as possíveis respostas da variável dependente, no caso, se existe ou não a produção de idéias novas (criatividade). Como variáveis independentes têm-se, os dados demográficos, onde foram analisados o estado civil dos servidores (solteiro ou já casado), se possuem ou não possuem filhos, e se a idade é maior ou menor que 45 anos.

Inicialmente os setores foram divididos de acordo com seus departamentos em áreas, mas foi preciso agrupá-los por centros, administrativos e órgãos suplementares. Durante o tratamento dos dados foi verificada a necessidade de se reduzir o número das variáveis porque os resultados encontrados mostravam pouco valor significativo. Sendo que os centros foram ainda sub-categorizados, em ciências humanas e ciências exatas.

As variáveis independentes podem ser chamadas de covariadas, sendo dicotômicas ou escalares (escala Likert). Para a pesquisa admitiu-se que existem variáveis intervalares (pontuações nos valores) e variáveis *Dummy*, o que justifica empregar esta estatística o coeficiente de *Pearson*, sobretudo em razão do tamanho da amostra ( $N > 200$ ). Isto acontece quando as variáveis independentes possuem relações lineares exatas ou aproximadamente exatas.

No caso desta pesquisa elas são dicotômicas, como mostra o Quadro 3.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		DICOTOMIA
Dados demográficos	Estado Civil	Solteiro ou já casado
	Filhos	Sim ou não
	Idade	Maior ou menor que 45 anos
Setores	Centros	
	Administrativos	
	Órgãos Suplementares	
Valores	Organizacionais	
	Individuais	

**QUADRO 3: VARIÁVEIS INDEPENDENTES**

Na regressão logística binária o ideal é que as variáveis sejam independentes e mutuamente exclusivas, ou seja, não deve ocorrer a multicolinearidade e o tratamento dos dados considerou esse aspecto.



Algumas variáveis foram submetidas a um cruzamento simples duas a duas, a fim de se verificar uma possível relação entre elas.

### 3. DISCUSSÃO TEMÁTICA

Conforme os objetivos propostos procurou-se, neste item, revisar a temática principal, bem como discutir os conceitos por trás das palavras-chave da pesquisa: ambiente, valores e criatividade, utilizando as contribuições de Burrell e Morgan (1979), a partir das quais buscou-se tecer considerações que pudessem auxiliar na compreensão do problema.

#### 3.1. CONTRIBUIÇÕES DE BURRELL E MORGAN

Burrell e Morgan (1979) apresentam duas dimensões básicas de análise (subjetivista *versus* objetivista) para as teorias sociais, tendo como referência, os paradigmas que os sustentam. A partir de duas dimensões independentes – objetividade *versus* subjetividade e regulação *versus* mudança radical (ordem e conflito): humanista radical, estruturalista radical, interpretativo e funcionalista.

De modo a resgatar as diferenças entre esses dois modelos e para tentar clarear a ambigüidade surgida com o encerramento do debate, Burrell e Morgan (1979) propõem que essa discussão seja restabelecida, colocando como tema central as noções de regulação e mudança radical.

Os autores introduzem o termo “sociologia da regulação” referindo-se aos trabalhos preocupados em explicar a sociedade em termos que enfatizam sua unidade e coesão. É a sociologia que está essencialmente preocupada com a necessidade de regular as ações humanas; suas questões básicas concentram-se sobre a necessidade de entender porque a sociedade é mantida como uma entidade e porque ela tende a manter-se unida, ao invés de se dividir.

A “sociologia da mudança radical”, ao contrário da sociologia da regulação, tem a preocupação básica de encontrar explicações para o conflito estrutural e para os modos de dominação e contradição estrutural. É uma sociologia que está essencialmente preocupada com a emancipação do homem das estruturas que limitam seu potencial para desenvolvimento. As questões básicas sobre as quais ela

se concentra são as privações do homem, tanto materiais quanto as psíquicas. Vê muito mais o que é potencial do que o que é real e está preocupada mais com o que é possível do que com o que é, com alternativas mais que com a aceitação do *status quo*. O Quadro 4 demonstra com clareza as teorias que mais interrelacionam-se com as noções de Mudança Radical e Regulação.

SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL		SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO	
Humanismo Radical	Estruturalismo Radical	Funcionalistas	Interpretativas
Existencialismo Francês Teoria Crítica	Teoria do Conflito Marxismo	Teoria Sistemática Interacionismo <i>Behaviorismo</i>	Fenomenologia Hermenêutica

#### QUADRO 4: PARADIGMAS DE BURRELL E MORGAN

Fonte: Construído a partir de Burrell e Morgan (1979)

Os autores agruparam quatro paradigmas sociológicos mapeando, como pretendiam, diferentes teorias sociais de análise, porém reconhecendo a escassez das análises inter-paradigmáticas e diagnosticando uma possível síntese. Todavia Burrell e Morgan (1979) propõem um esquema quadripartido cujos paradigmas sociológicos são mutuamente excludentes. Os paradigmas do humanismo radical (o homem é dominado pelas superestruturas ideológicas e, por isso, a tônica é no conflito e na mudança radical) e do estruturalismo radical (as relações estruturais são à base da mudança radical) dentro da sociologia da mudança radical e os paradigmas interpretativos (reconhecimento do processo emergente do social e compreensão da intersubjetividade) e funcionalista (explicações racionais e reguladoras, enfatizando a ordem, o equilíbrio e a estabilidade) dentro da sociologia da regulação. O primeiro e o terceiro têm caráter mais subjetivo e o segundo e o quarto um caráter mais objetivo.

Trata-se de um modelo bi-dimensional de análise das teorias sociais. A primeira dimensão (subjetividade/objetividade) engloba suposições sobre as ciências sociais, sendo elas de natureza: ontológica (nominalismo/realismo); epistemológica (anti-positivismo/positivismo); humana (voluntarismo/determinismo); e metodológica (ideográfica/nomotética). Estas suposições compõem uma única dimensão de análise porque elas estão interconectadas e não podem ser dissociadas. A segunda dimensão representa suposições a respeito da natureza da sociedade a qual pode ser tanto de ordem reguladora ou de natureza dinâmica, em processo radical de mudança (ordem/mudança). Combinando estas duas dimensões Burrell e Morgan

(1979) propõem quatro paradigmas, contíguos, mas distintos (funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical), os quais, ao mesmo tempo em que compartilham algumas características, não perdem a sua especificidade. A Figura 1 apresenta um resumo do construto descrito.



**FIGURA 1: QUATRO PARADIGMAS DE ANÁLISE SOCIAL**

FONTE: Adaptado de Burrell e Morgan (1979)

Transpondo tais conceitos para a organização é possível compreender alguns aspectos relacionados ao objeto de estudo.

No caso do paradigma funcionalista, tem-se o foco na objetividade e nas seguintes características: positivista, realista, determinista e nomotético. Tais características são encontradas com freqüência no setor público e por conseqüência, nas Universidades Federais. Positivista porque o modelo procura explicações mediante a busca de regularidades e de relações causais entre os fenômenos. Realista porque os fenômenos são vistos como reais, tangíveis e com estruturas relativamente imutáveis. Determinista porque considera o homem e suas ações são completamente determinadas pelas situações sociais e pelo ambiente a que estão inseridos. Diz-se nomotético porque as Universidades valorizam as técnicas quantitativas, como a construção de testes científicos e o protocolo sistemático, enfatizando o processo de teste de hipóteses, a verificação de regularidades, a possibilidade de generalização, de acordo com os padrões de rigor científico.

A lógica, as relações de causa e efeito, as previsões, a padronização de estruturas e procedimentos parecem nascidos de um mecanismo que determina, de ante-mão,

como as “coisas” vão acontecer. Isso significa que os sujeitos deverão se ajustar às determinações.

Um olhar sobre o paradigma estruturalista radical mostra que ele apresenta as mesmas características centrais do anterior, o que diferencia é a forma de regulação, ou seja, no primeiro ela é estática e no segundo dinâmica. De qualquer forma, em ambos o ser humano se vê impossibilitado de manifestar sua opinião e de fugir às regras. As mudanças quando ocorrem, ou são instituídas de forma gradual ou de forma radical. De qualquer maneira não há participação dos envolvidos, ela é imposta por meio da legislação. No caso das Universidades Federais a Lei 8.112/90 e Leis Complementares a ela, além de todas as restrições da norma legal impostas pelo Tribunal de Contas da União.

O Paradigma Interpretativo adota uma abordagem social da regulação, mas possui uma concepção de análise subjetivista da sociedade, ou seja, procura compreender os fatos dentro da consciência individual e da subjetividade. Em termos da ciência social, é caracterizado como nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica. Tal paradigma possui uma preocupação em compreender o mundo como ele é, entendendo a natureza fundamental do mundo social. Ou seja, neste paradigma o mundo é coeso, ordenado, integrado, e, conseqüentemente, os problemas de conflito, dominação, contradição, potencialidade e mudança não são considerados. Tais conceitos, se transpostos para o ambiente organizacional encontrariam equivalência no diagnóstico, que constata uma determinada realidade sem a proposição de mudanças. Esse diagnóstico irá depender do olhar do profissional que se propõe a fazê-lo. Isso quer dizer que um mesmo ambiente poderá ser descrito sob diferentes aspectos sem que necessariamente se interconectem.

Já o paradigma humanista radical possui a preocupação de desenvolver uma Teoria da Mudança Radical do ponto de vista subjetivo. Sua abordagem é nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica. Entretanto, enfatiza que o indivíduo é dominado pelas superestruturas ideológicas com as quais interage, com isso criam uma ruptura cognitiva entre ele e sua verdadeira consciência. Essa ruptura é a alienação ou a falsa consciência, que inibe a ação humana, ou seja, o sujeito não é capaz de desenvolver seu potencial criativo.

É importante destacar que tanto o paradigma Interpretativo quanto o paradigma Humanista Radical são fundados na noção de que o indivíduo cria o mundo no qual vive. Todavia, os interpretativos procuram entender a natureza desse processo e os humanistas radicais criticam, focando apenas o que está relacionado com o estado alienado do homem.

Como se vê é possível pensar os ambientes organizacionais à luz do que conceberam Burrell e Morgan (1979), mas eles não conseguem propiciar uma compreensão aprofundada dos valores e da criatividade, o que remete a necessidade de estudar o assunto via perspectiva de outros autores.

### **3.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Esta seção aborda a relação entre organização e ambiente. Em seguida, apresenta algumas definições da terminologia referentes aos ambientes burocráticos e flexíveis.

Não importa qual seja o tipo de organização, o alcance de seus objetivos depende não só do meio na qual está inserida, como também de uma série de fatores, como as normas, a burocracia, a flexibilidade, que estão relacionados com o ambiente organizacional (CHANDLER, 1998).

#### **3.2.1. Definições da terminologia: Ambiente**

Numa visão mais ampla, de acordo com a definição proposta por Hawley (1968 (*apud* Hall 1984, p. 154), ambiente “são todos os fenômenos que são externos a população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente”. Ou seja, são todos os fenômenos que ocorrem fora da organização, isso porque as organizações vivem dentro de um contexto onde precisam sobreviver e se desenvolver, não sendo, portanto isoladas (MORGAN, 1996).

Todos os recursos necessários para o funcionamento adequado de uma organização são retirados do ambiente, sejam eles sociais, tecnológicos, culturais, físicos, dentre outros. Sendo assim, tudo que ocorre externamente à organização a influenciará.

O ambiente compreende virtualmente tudo de fora da organização – sua “tecnologia” (o conhecimento básico que ela deve extrair), a natureza de seus produtos, os clientes e competidores, a localização geográfica, o clima econômico, político, e mesmo o meteorológico, nos quais deve operar, e assim por diante. (MINTZBERG, 1995, p. 139).

Esses são conceitos gerais que podem apresentar divisões. Uma primeira abordagem de classificação é a utilizada por Maximiano (2000, p.230), que afirma que o ambiente organizacional é dividido em duas grandes dimensões: o ambiente imediato e o macroambiente. Na primeira, encontram-se segmentos que interessam mais de perto à organização, influenciando diretamente a sua eficácia. São as pessoas, outras organizações, mercados e clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores e concessionários, sindicatos de empregados e associações de classe. Na segunda estão os “segmentos que influenciam todas as organizações semelhantes e a comunidades das organizações em geral”. Compreende a tecnologia, ecologia, legislação e instituições, economia, demografia e sociedade.

Já uma segunda abordagem é a adotada por Hall (1984) englobando dois aspectos: conteúdo, e estabilidade e turbulência. No primeiro, o autor analisa o ambiente em termos de seu conteúdo, incluindo condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais, capacidade ambiental, homogeneidade-heterogeneidade ambiental. No segundo, analisa fatores como estabilidade e turbulência. Portanto, o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma organização, isto porque elas não existem isoladamente, mas funcionam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, crescer e desenvolver. É o ambiente que irá fornecer às organizações os recursos e fatores necessários ao seu funcionamento.

Uma outra abordagem é a empregada por Mintzberg (1995), que focaliza as seguintes dimensões do ambiente organizacional: complexidade, diversidade de mercado, hostilidade, estabilidade. O que define o tipo de ambiente é sua estrutura organizacional e o meio onde opera. Tais idéias são corroboradas também por Hall (1995) e ambos contextualizam o ambiente como tudo aquilo que está fora da organização.

Uma quarta abordagem é proposta por Boudwitsch e Buono (1992) que para definir ambiente organizacional de maneira precisa recorreram a duas distinções analíticas

feitas por diversos teóricos da área: ambiente geral *versus* o específico e o ambiente real *versus* o prescrito. Primeiro, definem ambiente geral das organizações como sendo os fatores, tendências e as condições gerais que afetam as organizações, incluindo assim, as condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, as condições culturais. Segundo, definem ambiente específico ou de tarefa, como aquele que enfoca os fatores e as condições externas que tenham importância imediata para a organização, tais como: clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe, dentre outros. O ambiente real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Já o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do primeiro, portanto é construído a partir das subjetividades dos atores de dentro da organização.

Em outra vertente surgem alguns elementos conceituais que permitem estabelecer outras relações com o ambiente interno. Assim, outro ponto importante abordado pelos autores é a estabilidade do ambiente, que pode variar de acordo com o tipo de organização. Maximiano (2000) os classifica como sendo ambientes estáveis ou instáveis. O estável é aquele em que as mudanças ocorrem de maneira lenta, sendo muitas vezes imperceptíveis, tomando forma de um sistema protegido, uma vez que pode padronizar seus procedimentos, levando as estruturas burocráticas. Os instáveis não conseguem “predizer o futuro”, há muita incerteza e rápidas mudanças tecnológicas, o que deve ser feito é utilizar mecanismos de coordenação mais flexíveis e menos formais (MINTZBERG, 1995, p. 141). As organizações também variam quanto à sua vulnerabilidade às pressões ambientais, quanto mais dependentes do ambiente, mais vulneráveis elas são (JACOBS, 1974 *apud* HALL, 1984, p. 168).

O que conta em um ambiente para o delineamento da estrutura é o seu efeito específico na organização. Em outras palavras, não é o ambiente de per si que importa, mas a habilidade da organização para enfrentá-lo – para predizê-lo, compreendê-lo, tratar com sua diversidade e responder rapidamente a ele (MINTZBERG, 1995, p. 140).

Alguns ambientes divergem entre si, principalmente em relação aos seus sucessos e fracassos. A necessidade de definir e conhecer seus componentes resulta em diversas teorias administrativas nas quais as organizações, além de serem vistas



como sistemas abertos, precisam adaptar-se às condições mutantes do ambiente externo (BOWDITCH; BUONO, 1992).

### **3.2.2. Ambientes Flexíveis**

Constatam-se inúmeras transformações no ambiente contemporâneo, tanto do ponto de vista do ambiente externo quanto interno das organizações. Nesse sentido, algumas organizações, apresentam uma certa morosidade em acompanhar as mudanças.

A flexibilidade das organizações entendida como uma forma de sobreviver ao meio envolvente complexo e turbulento, caracteriza-se por uma ampla agilidade de estrutura, contrapondo-se às estruturas fortemente integradas, potenciadoras de economias de escala que, até meados dos anos 1970, constituíam o protótipo da empresa rentável e eficiente. Flexibilizar a organização significa, assim, torná-la ágil na resposta aos novos perfis de procura, mais versátil nos processos e mais rápida a reagir às mudanças do mercado. É, portanto, uma forma de ajustar a organização às novas características do meio envolvente (BACIC, SOUZA, RABELO, 1995).

Neste caso é importante registrar o engessamento das Universidades Federais presas em orçamentos fixos ao longo de anos, sem grandes possibilidades de remanejamento. Além disso, sua força de trabalho, encontra-se de certa forma, inadequada, quantitativa e qualitativamente. Existem disfunções, dificuldade de cobrança de desempenho, impedimento para demissão e contratações. Isso quer dizer que, se ela concorresse no preço e qualidade com as instituições privadas, poderia não sobreviver ao mercado.

Meneghelli (2006, p. 3) afirma que

As organizações funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais que, com outras organizações, forma uma rede de relacionamentos, tornando-se aptas a participarem do complexo competitivo. [...] Nesta nova realidade de negócios, as organizações precisam modernizar não só os aspectos estruturais e tecnológicos, mas também em relação aos aspectos humanos, culturais e intelectuais.

De acordo com Tachizawa e Scaico (1997, p.98), um modelo flexível de organização é uma “forma organizacional que propõe a identificação e segregação dos processos produtivos dos processos de apoio, e, para os primeiros, a identificação dos que são

realmente estratégicos”. Os autores colocam ainda que é necessário levar em consideração o ramo dos negócios da organização e interagir constantemente com o ambiente, para assim, correlacionar com o ambiente externo. No momento em que ocorrem avanços na tecnologia, na cultura e nos outros segmentos que compõem o ambiente externo, o ambiente organizacional torna-se mais complexo. A idéia principal de tal flexibilidade é satisfazer as necessidades das organizações. Tal modelo de gestão deve considerar, além do que já foi citado parcerias, como por exemplo, terceirizações e sub-contratações, a forma pela qual são utilizados os recursos humanos, a maneira que são aplicados os recursos tecnológicos e a gestão e avaliação econômica.

O indivíduo atuante nestas organizações necessita de um perfil adequado, sendo criativo e inovador, buscando a imaginação para proporcionar uma nova idéia, abordagem ou solução de problemas. Cada vez mais as organizações exigem a criação de ambientes que estimulem o desenvolvimento da criatividade (MENEHELLI, 2006).

Todavia para se ter efetividade essa técnica necessita de métodos onde ocorram diluição de hierarquias, redução na formalização das tarefas, delegação de tarefas, enfoques centrados na solução de problemas específicos, ênfase na capacidade intelectual de cada pessoa para a solução de problemas, ou seja, essa técnica é caracterizada pelo “surgimento de setores de produção inteiramente novos” (TACHIZAWA e SCAICO, 1997, p. 284). As universidades federais, todavia possuem procedimentos organizacionais difíceis de serem modificados, na maioria das vezes o que ocorre são pequenas transformações, uma vez que, estas são organizações complexas que necessitam de uma administração onde a preocupação com a qualidade dos serviços prestados esteja sempre presente.

Diante disso, as tecnologias existentes e os sistemas de informação e de gestão fechados passaram a ser substituídos por propostas estruturais mais flexíveis, com as organizações apresentando características de sistemas mais abertos, onde são reconhecidos não apenas os valores organizacionais, mas valores individuais.

A não participação do pessoal envolvido na execução operacional em atividades de planejamento prejudicava a qualidade do mesmo, além de criar insatisfação naquele pessoal. Por sua vez, a divisão do trabalho excessivamente fragmentada, visando a ganhos em economia de escala, não apenas deixava de alcançar tais ganhos como

tornava difícil de suportar por tempo maior um trabalho muito limitado (TACHIZAWA E SCAICO, 1997, P. 97)

Diante da incerteza sobre o futuro, cabe à organização buscar seu desenvolvimento contínuo, como forma de preparar-se, o tempo todo, para atuar no futuro, incerto quanto a suas configurações, a partir das bordas de suas competências essenciais existentes, a exemplo do desenvolvimento observado em qualquer ser vivo.

Atualmente, além de hierarquias e burocracias, surgem outros arranjos como possibilidades de estrutura organizacional, mais condizentes com os desafios da incerteza, com as novas tecnologias disponibilizadas e com o favorecimento da criatividade. As decisões devem ser ágeis, por isso, a estrutura de uma organização flexível é diferente, no plano externo ela precisa ser eficaz, internamente, enxuta, já que é preciso adaptar-se aos fatores que não são controlados pela organização, decidindo de acordo com as mutações ambientais (TACHIZAWA e SCAICO, 1997, P. 102).

O desafio é encontrar, a dose adequada entre os conceitos de hierarquia e burocracias apoiadas em regras e normas, como formas de estruturar uma organização. Nas organizações flexíveis, a cooperação e a participação das pessoas são mais fáceis de serem obtidas. Debaixo de poucos níveis de hierarquia e tendo que obedecer a pouca burocracia, as pessoas podem trabalhar com mais criatividade, podem ser mais livres para expor suas idéias, todavia muitas vezes precisam cumprir normas e prazos para a realização de projetos e tarefas, é o que ocorre nas Universidades Federais. Esta mudança de postura sinaliza no sentido de dar mais espaço à intuição individual, sem prejuízo do pensamento racional e sem diminuir a força das hierarquias e burocracias, em prol de uma participação mais criativa das pessoas.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 302) salientam que "para desenvolver-se e sobreviver, o grupo organizacional tem dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter sua coerência interna". Adaptar-se ao ambiente significa estar constantemente evoluindo e adotando estratégias que os tornem atualizados. Para manter o desenvolvimento da criatividade, mantendo seus valores organizacionais e individuais, é preciso ter sujeitos executando com eficácia e eficiência suas funções e subsistemas organizacionais.

### 3.2.3. Ambientes Burocráticos

A partir dos estudos de Max Weber sobre os tipos de sociedade e os tipos de poder, e sua proposta de um modelo ideal de organização, iniciou-se uma sistematização de idéias, fundamental para o reconhecimento da existência nas organizações de um aparato administrativo que corresponde à dominação legal, ao qual se convencionou chamar **burocracia**. Todavia, Weber não tentou definir as organizações nem estabelecer padrões, o seu tipo ideal é uma abstração descritiva e não um modelo (MAXIMIANO, 2000).

Na visão de Motta (1994), Max Weber, o sociólogo alemão que conceitualizou a idéia de burocracia na virada do século, desenvolveu seu chamado “modelo máquina” como uma reação contra a crueldade, as vicissitudes emocionais e os julgamentos subjetivos e personalísticos que marcaram as práticas de administração nos primeiros dias da Revolução Industrial. Sua principal idéia era a de que o homem possuía habilidade para racionalizar e calcular e que, para isso, deveria usar tanto seu cérebro quando suas mãos e seu próprio coração. Nesse sistema, as regras seriam institucionalizadas e reforçadas, tanto por tradição legal quanto pelo “culto da personalidade”. A racionalidade e a previsibilidade seriam buscadas no sentido de se eliminar o caos e as conseqüências não previstas. A competência técnica, mais do que apenas um capricho, seria destacadamente enfatizada. Tem que haver normas, mas nas Universidades Federais elas não podem ser quebradas em caráter de exceção ou a bem da agilidade e da redução de custos.

Crozier (1994) destaca a existência de três elementos que parecem essenciais ao “tipo ideal” proposto por Weber:

- A impessoalidade (das regras, dos procedimentos – leis e decretos, e das nomeações), é o caso do chefe de departamento, reitor, pró-reitores, em vez de nomes.
- O caráter de perito e especialista do empregado, ou seja, a falta de mobilidade que o servidor encontra no ambiente de trabalho.
- A existência de um sistema hierárquico escrito, que determine o grau de subordinação e de controle. Isso acaba restringindo o servidor a uma tarefa

fragmentada. Os setores nas Universidades são estanques, os indivíduos resolvem problemas que estão em sua alçada, caso contrário, não o fazem.

Maximiano (2000, p. 91) explica que Weber considerou três formas básicas de dominação: a tradicional (autoridade na família), a burocrática e a carismática (liderança política). Relacionando esses poderes com a realidade da Ufes, pode-se afirmar que a tradicional não existe de forma explícita, mas existiu uma continuidade política entre amigos por mais de quatro gestores. É possível encontrar liderança política na eleição para direção de centro, e na aceitação ou não de reitores. Conforme a teoria, a racionalidade é a principal característica da burocracia, uma vez que esta procura adequar os meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos mesmos, todavia não é o que ocorre na Ufes, onde nem sempre os servidores executam seu serviço com o máximo de eficiência.

É uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas age na maioria das vezes segundo critérios impessoais, normas, leis, e métodos racionais, sistemas legais SIAFI, SIAPE, mas vale destacar que em algumas circunstâncias ocorre certos favoritismos, no caso das nomeações dos cargos de confiança. De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), ela limita a liberdade e a espontaneidade dos indivíduos da organização, além de prejudicar as suas iniciativas. A burocracia colabora para que seus funcionários possuam uma personalidade limitada, sendo considerada para Motta e Bresser-Pereira (2004) como “negação da liberdade”. Com isso, eles se tornam ambientes resistentes ao desenvolvimento da criatividade.

Essa racionalidade cria uma situação onde as pessoas não podem se expressar, não são incluídas no processo de decisão, ou seja, tornando-se cada vez mais alienadas, mais pobres à medida que produzem mais riqueza. É necessária uma adaptação dos indivíduos a organização e vice-versa, uma vez que, o indivíduo é age de acordo com as necessidades das organizações. Segundo Motta, tal processo de socialização deve ser entendido como sendo um procedimento pelo qual o indivíduo deve restringir seu comportamento de acordo com as exigências da organização, no caso da Ufes, o servidor só encontra condições ambientais que o levam a cumprir as normas.

Para Weber (1982), o conceito de burocracia é a organização eficiente por excelência, para conseguir esta eficiência, a burocracia precisa detalhar como as coisas devem ser feitas. Segundo ele, algumas das principais características da burocracia são: formalização; divisão do trabalho; hierarquia; impessoalidade; meritocracia; e separação entre propriedade e administração. O lado ruim disso tudo é que o comportamento do indivíduo funciona de acordo com tais determinantes, não desenvolvendo assim o seu potencial criativo.

Mesmo sendo considerados como uma grande simplificação, essas características conduzem ao que se convencionou chamar de dimensões burocráticas e apresentam, segundo Hall (1994), as seguintes tendências

- Uma divisão do trabalho, baseada na especialização funcional, concurso público;
- Uma bem definida hierarquia de autoridade, lotação de servidores;
- Um sistema de regras, envolvendo os direitos e os deveres dos empregados, Regime Jurídico Único (RJU) mais leis;
- Um sistema de procedimentos de acordo com as situações de trabalho, contingência dos recursos;
- Impessoalidade nas relações interpessoais, cargos ocupados temporariamente;
- Seleção e promoção baseadas na competência técnica.

Para Hall (1994), essas dimensões descrevem basicamente as características da organização piramidal que domina o pensamento e as ações de planejamento relacionadas à organização. Isso ocorre na Ufes, menos em nível de departamento pois quem ocupa chefia é temporariamente chefe dos próprios pares.

Assim, o reconhecimento das características dos elementos que integram o processo organizacional permite identificar melhor o que se convencionou chamar de organizações predominantemente burocráticas.

O estabelecimento de uma estrutura hierárquica - com atribuição de responsabilidade claramente definida e de uma autoridade diretamente ligada a cada tipo de decisão, com poder sobre pessoas, tarefas, ou função, e conseqüente

prestação de conta - nem sempre assegura, por meio de uma cadeia de comando, a execução e controle das atividades. O papel da chefia é garantir que as ações estejam em harmonia com as estruturas de regras existentes, as quais guiam e tentam moldar o comportamento dos indivíduos.

Esses preceitos encontram-se claros em todas as Universidades Federais cuja estrutura define a autoridade e esfera de ações. Muitas vezes o foco desvia-se do objeto em si e perde-se na discussão da responsabilidade de cada setor que a ele deve se limitar. Assim, procedimentos que poderiam ter um *lead time* curto, prolongam-se por meses e anos. Não raro processos retornam ao seu lugar de origem para a correção de uma letra ou formato, que poderia ser corrigido no setor onde se encontrava.

Tradicionalmente associa-se a estrutura organizacional a questões de especialização, divisão de responsabilidades, coordenação e burocratização. As raízes do pensamento moderno sobre tais questões, entretanto, residem no trabalho do sociólogo Max Weber, que analisou a história como um processo de aumento da racionalização. A modernidade é caracterizada pela racionalidade formal, pela configuração de organizações, instituições e sociedade geral, mediante regras e estruturas.

A hierarquia nas organizações burocráticas é utilizada para dividir o trabalho, definir os níveis de autoridade e procurar resolver os conflitos, atribuindo responsabilidade, autoridade e a obrigação de prestação de contas clara de cada tomada de decisão.

Em uma organização burocrática, algumas de suas características podem ser destacadas: processo decisório, poder, organização e utilização do conhecimento, diretrizes e normas e a prescrição das relações.

O processo decisório e o poder são praticados pela autoridade emanada dos papéis que as pessoas representam, e que é formalmente estabelecida pela estrutura hierárquica adotada pela organização, revelando o nível de delegação de poder para tomar decisões, estabelecendo procedimentos e ditando ordens relativas às atividades da área sob sua responsabilidade. Este é o caso das Universidades

Federais com suas Pró-reitorias, Centros, Departamentos, Conselhos, etc, que por meio das relações de poder estabelecem a amplitude da ação de cada função.

A organização e a utilização do conhecimento ocorrem sob a forma da estrutura organizacional de uma burocracia, por meio da qual é fixada, para cada função, a responsabilidade pela execução de um conjunto de atribuições, buscando alcançar sua eficiência pela especialização e divisão do trabalho executado. Existe uma clara dicotomia entre trabalho intelectual e manual, e entre tarefas administrativas e tarefas operacionais. A inteligência organizacional é levada a se concentrar em cada etapa da atividade organizacional, determinando a prevalência do conhecimento especializado por função e induzindo a que esse conhecimento se integre cada vez mais às regras e procedimentos preestabelecidos pela organização. O caso das Universidades Federais pode ser citado com bastante segurança a carreira paralela instituída; onde há a impossibilidade de se migrar de uma para outra. Não raro é impossível encontrar técnicos administrativos que são excelentes professores, com titulação e experiência que não podem ministrar aulas. Registra-se a propósito que a Universidade vem contratando professores substitutos sem titulação ou experiência engessada pela própria burocracia, ao passo que poderia contar com esses profissionais que atuam com excelente desempenho em Instituições de Ensino Superior (IES) particulares.

O uso de diretrizes e normas para obtenção da uniformidade de procedimentos, e o próprio limite para ações de seus integrantes, são formalmente estabelecidos com o objetivo de se obter um comportamento previsível, limitado e controlado de seus integrantes, de forma a proporcionar eficiência e conformidade com o que previamente foi estabelecido. A formalização atua, também, no sentido de institucionalizar a propriedade do conhecimento, disseminando-o de forma ampla e padronizada e influenciando profundamente o comportamento e as relações interpessoais e intergrupais. O que se observa é uma padronização que não atende as diferenças. Os prazos estabelecidos nos calendários cerceiam, por exemplo, o aumento do número de projetos, pois nem sempre à época marcada no calendário o projeto pode ser protocolado. Muitas vezes o pesquisador se depara com questões que dele independem, como o tempo, as autorizações das organizações, entre outros. Além disso, esses prazos podem, por exemplo, impedir que a instituição atenda alguns segmentos de prestação de serviços, como cursos de pós-graduação



e desenvolvimento de projetos específicos, que devido aos trâmites e procedimentos burocráticos deixam de ser ofertados no mercado.

Os relacionamentos interpessoal e intergrupais devem ser precisamente prescritos, para que se possa saber o que se espera das pessoas no exercício de cada papel no intuito de padronizar suas ações. É determinado, ainda, que o comportamento dos integrantes se estabeleça em bases racionais e que seja efetuado segundo níveis e papéis desempenhados. O relacionamento validado é o que se pode considerar como impessoal, ou seja, de papel para papel, e não de pessoa para pessoa. A descrição formal dos cargos encarrega-se desse aspecto. Pouco ou nada é possível fazer fora dele.

A principal tarefa das chefias, nas organizações burocráticas, é controlar seus subordinados e coordenar as relações inter-funcionais, para que cada um execute corretamente o serviço que lhe foi determinado, segundo procedimentos padronizados. As chefias são ocupadas, com freqüência, por profissionais dotados de conhecimento especializado, que exercem sua liderança pelo poder do cargo que ocupam e pela competência em obter resultados pelo cumprimento exato das ordens expedidas, pois a responsabilidade sobre as ações dos subordinados repousa unicamente sobre a chefia. No entanto, em alguns casos como as chefias dos departamentos, onde os pares assumem temporariamente uma função, percebe-se a dificuldade do exercício impessoal do poder, uma vez que esse comando é temporário e exercido pelos próprios pares.

A seleção e a socialização de integrantes de organizações burocráticas devem ser impessoais e processadas pela aplicação de testes, análise de títulos de graduação e verificação de conhecimentos que os habilitem a atuar num sistema pródigo em normas, diretrizes e rotinas. As organizações burocráticas necessitam, assim, de pessoas habilitadas, que possam ser submetidas aos processos de treinamento especializado, e à socialização que lhes permitam exercer funções criadas pelo processo de divisão do trabalho e de especialização das tarefas, como no caso de professores e técnico-administrativos, que incluem um grande número de cargos diferentes.

Segundo Motta (1991), o administrador burocrático deve ser imparcial e objetivo, com a missão de cumprir as obrigações de seu cargo e de contribuir para a consecução dos objetivos da organização, praticamente um seguidor de normas como o caso dos gestores das instituições federais que são reféns do Tribunal de Contas da União.

Apesar das dificuldades de adaptação às mudanças ambientais, muitas organizações continuam vinculadas a esse modelo mecanicista, cujo aparato burocrático, com suas conseqüentes disfunções, é intrínseco a um Estado do bem-estar social em que os valores se sedimentam sobre o interesse próprio. No caso das Universidades Federais algumas conseqüências podem ser listadas, tais como: recursos mal-gastos; aumento dos custos por conta da legislação específica como a Lei n 8.666 de compras e licitações; redução da qualidade em serviços e processos por ter que se cumprir quantidades ou por ter que atender a exageros burocráticos; a falta de confiança que faz com que mais de uma, ou até várias pessoas tenham que validar um mesmo procedimento, dentre outros.

As organizações burocráticas, baseadas em valores que privilegiam e controlam o interesse próprio, buscam em seu crescimento ou maximização, sua perenização, aproximando-se da própria imortalidade. Mas ironicamente acabam caminhando para sua própria morte na medida em que, se não possuíssem dotação orçamentária do Governo Federal, sucumbiriam às normas e regulamentos que cerceiam seu desenvolvimento. Em se tratando das Universidades Federais elas não tem concorrentes pois seu produto é gratuito, o que dá a elas longevidade, uma vez que são sempre demandadas pela sociedade. Mas isso, por si só, não garante que essa demanda continuará a existir. Exemplos podem ser citados como nos casos de cursos (serviços) que não atraem candidatos no processo seletivo; cursos cuja taxa de desistência e abandono são altas; cursos que não são procurados por falta de infra-estrutura, como equipamentos obsoletos, ou mesmo, a falta deles.

Destaque especial deve ser dado, quanto a esse aspecto, para as organizações que atuam no segmento do serviço público; apesar de se mostrarem bastante ineficazes, o aparato burocrático em que se apóia seu funcionamento as mantém ativas e, às vezes, até em lento, mas progressivo crescimento.

No capítulo seguinte, analisaremos os valores individuais e organizacionais para ressaltar que o ambiente e os valores estão em sintonia com o desenvolvimento da criatividade.

### 3.3. VALORES

Os valores são percepções, crenças que podem fazer parte tanto da organização quanto do indivíduo. Assim como os valores individuais guiam o comportamento de cada pessoa, os valores organizacionais guiam as organizações. Como mostram Mendes e Tamayo (2001, p. 39), “os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos”, embora nem sempre sejam congruentes.

Tamayo e Porto (2005, p. 17) afirmam que os valores “fornecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis, aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos”. Segundo Robbins (2002), eles são convicções básicas de que um modo específico de conduta é individual ou socialmente preferível a um modo oposto e para Lavelle (*apud* TAMAYO, 1993, p. 330) eles “... são inseparáveis de uma atividade seletiva que opera distinções entre as diferentes formas do real, segundo o seu grau de afinidade ou parentesco conosco”.

Em outra dimensão Martinelli (*apud* SAMPAIO, 2004, p. 96) mostra que

Os valores humanos são fundamentos morais e espirituais da consciência humana [...]. Não é possível encontrar o propósito da vida sem esses valores que estão registrados em nosso ser profundo, ainda que adormecidos na mente e latentes na consciência.

Sobre o processo de formação e manutenção do sistema de valores, Robbins (2002, p.60), mostra que

Uma parcela significativa de nossos valores é assumida durante a infância — a partir de nossos pais, professores, amigos ou outras pessoas. Quando crianças, ouvíamos que determinados comportamentos ou resultados eram sempre desejáveis ou sempre indesejáveis. Havia pouco espaço para ambigüidade. Você aprendia por exemplo que devia ser honesto e responsável. Nunca lhe disseram para ser um pouco honesto ou levemente responsável. É esse aprendizado de valores absolutos, ou “preto no branco”, que, de certa forma, garante a sua estabilidade e sua duração.

Como afirma Gouveia (2003) entre as teorias de valores mais reconhecidas no campo da Psicologia, destacam-se as de Milton Rokeach e de Shalom Schwartz.

Rokeach (*apud* GOUVEIA, 2003, p.5) definiu um “espaço nas ciências humanas e sociais para o estudo dos valores”. Propôs uma teoria, a *Rokeach Value Survey* (RVS), onde seria possível diferenciar os valores de conceitos como, atitudes, trações de personalidade, entre outros. Conceituando valores como sendo

Uma crença duradoura de que um modelo específico de comportamento ou estado último de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de comportamento ou estado final de existência oposto ou inverso (ROKEACH, 1973, p.5).

O teórico definiu um número de valores como sendo universais, totalizando trinta e seis, subdividindo-os em dois grupos de dezoito itens, assim os classificou em terminais e instrumentais. Os valores terminais estão relacionados aos objetivos das pessoas, o que o indivíduo deseja alcançar na sua vida, a exemplo tem-se a salvação e o mundo de paz. Já os instrumentais referem-se aos instrumentos para atingir os terminais, a exemplo: responsável, inteligente. Rokeach (1973) afirma que os valores além de guiar o comportamento das pessoas, é capaz de resolver conflitos e possibilita a tomada de decisões. O Quadro 5 mostra os dois conjuntos de valores.

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (cabeça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição de espírito)
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, auto-suficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguada, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor de deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, auto disciplina)

#### QUADRO 5 - VALORES TERMINAIS E INSTRUMENTAIS

Fonte: Robbins (2002 p.61).

O modelo proposto por Schwartz (*apud* GOUVEIA, 2003, p. 5) é uma evolução do anterior. Define valores como sendo

Conceitos ou crenças, capazes de expressar estados finais de existência ou comportamentos desejáveis, que transcendem situações específicas, guiam a seleção e avaliação de comportamentos e eventos e são classificados por sua importância relativa.

Ou seja, quando percebidos e associados a comportamentos e modos de agir do indivíduo, fica mais fácil para o indivíduo prever o comportamento do outro e relacionar-se, facilitando a interação entre os grupos, reduzindo a tensão e aumentando a confiabilidade, melhorando assim o desempenho dos indivíduos dentro da organização.

Gouveia (2006) afirma que, em seu estudo, Schwartz confirma a hipótese de que cinco valores servem para interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação) e três para coletivos (benevolência, tradição e conformidade), e dois estão relacionados para interesses mistos, satisfazendo assim interesses individuais e coletivos (segurança e universalismo). Este modelo tem sido utilizado com bastante frequência para explicar “uma variedade de condutas”. Relacionando-a com a Teoria de Rokeach, houve um avanço no estudo na tentativa de compreender uma tentativa de solucionar antigos problemas, como por exemplo, a dificuldade de trabalhar com itens individuais. O Quadro 6 apresenta um resumo desses valores.

TIPOS	METAS
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo
Realização	Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência
Poder social	Controle sobre as pessoas e os recursos
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza

#### **QUADRO 6 - TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES**

Fonte: OLIVEIRA E TAMAYO (2004, p. 131).

Schwartz (*apud* TAMAYO; PORTO, 2005, p. 21) vê os valores como sendo critérios utilizados pelas pessoas, ao invés de qualidades. De acordo com o autor, sua teoria “descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais, aspectos presumivelmente comuns a toda a humanidade”.

Garcia (1999, p. 21) apresenta as seguintes características definidoras dos valores, levando-se em conta a sua natureza:

- **Bipolaridade:** o valor sempre é bipolar, ou seja, para todo valor existe um desvalor, o bem contrapõe-se ao mal, o belo ao feio, e assim por diante, como exemplo: governo/servidor, valores organizacionais/individuais;
- **Implicação recíproca:** a realização de um valor influencia, direta ou indiretamente, a realização de outros valores, como é o caso do trabalho em troca de realização e poder;
- **Referibilidade ou necessidade de sentido:** o valor estabelece um posicionamento do homem perante algo ou para alguém. É devido a essa característica que os valores são reconhecidos como fatores determinantes da conduta humana;
- **Preferibilidade:** qualquer valor pode ser reconhecido como motivo ou fim da conduta humana. Cabe ao indivíduo ou sociedade estabelecer seu sistema de valores, ordenando-os hierarquicamente, o que vai determinar sua concepção do mundo e da vida;
- **Objetividade:** Os valores, apesar de não possuírem uma objetividade no plano do ser, possuem uma objetividade relativa no plano do dever ser. Se não existisse essa objetividade relativa dos valores nada teria sentido para o homem;
- **Historicidade:** significa que os valores não são realidades absolutas. Dependem do processo histórico-cultural da humanidade. Sendo frutos das ações do homem na natureza; e
- **Inesgotabilidade e inexorabilidade:** quer dizer que o valor não esgota sua realidade, não é reduzido ao real, pois se coincidir com a realidade perde sua essência que é sempre superá-la.

Como se depreende existem algumas tipologias de valores que podem servir como base para se construir um referencial teórico-empírico que sustente a análise dos valores individuais e dos valores organizacionais.

### **3.3.1. Valores Individuais**

No estudo do comportamento humano faz-se necessário o entendimento dos valores existentes, pois são eles que vão influenciar as atitudes e promover a motivação dos indivíduos. Por isso é importante a preocupação com o alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais. Ao ingressar em uma organização, se a pessoa percebe que seu sistema de valores não é compatível com o da empresa, ela vai se mostrar insatisfeita com o seu trabalho e não vai se dedicar como deveria na execução de suas atividades.

Os valores individuais são essencialmente crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento do indivíduo, guiam a sua forma de agir e pensar. Portanto, são todos os elementos construtores da personalidade das pessoas. Sendo assim, cada pessoa julga o que é certo e o que é errado, tendo como base seu conjunto de valores que pode ser compatível ou não com os conjuntos de valores dos indivíduos a sua volta (ROBBINS, 2004).

Gouveia (2003, p. 3) propôs um modelo denominado Tipologia dos Valores Humanos básicos (VHB), baseados na relação existente entre os valores e as necessidades. Ele os definiu como sendo “categorias de orientação, consideradas como desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, variando tanto dentro quanto entre culturas, na sua magnitude e nos elementos que as definem”. O autor coloca que os valores são universais e relacionam-se, tendo constatado 24 valores básicos distribuídos entre três critérios de orientação, sendo que cada uma delas possui duas funções psicossociais. Tem-se então:

- Critérios pessoais: apresentam como funções psicossociais experimentação e realização;

- Critérios sociais: apresentam como funções psicossociais a normativa e a interacional; e
- Critérios centrais: apresentam como funções psicossociais a existência e a suprapessoal.

O Quadro 7 apresenta a tipologia proposta por Gouveia (2003).

CRITÉRIOS	FUNÇÕES	VALORES	RELAÇÃO COM A CRIATIVIDADE
Pessoais	Experimentação	Emoção. Estimulação Prazer Sexual	Quando o sujeito está emocionado, é estimulado, sente prazer no local de trabalho, ele pode unir-se a ela na solução de problemas.
	Realização	Êxito Poder Prestígio Autodireção Privacidade	Quanto maiores, maior é o desenvolvimento do potencial criativo.
Sociais	Normativa	Obediência Religiosidade Tradição Ordem Social	As funções normativas geralmente não conduzem ao desenvolvimento da criatividade.
	Interacionais	Afetividade Apoio Social Convivência Honestidade	As funções interacionais estão diretamente relacionadas com as relações interpessoais, quanto maiores, maior o desenvolvimento.
Centrais	Existência	Estabilidade Pessoal Saúde Sobrevivência	Quanto maiores, maior o desenvolvimento do potencial criativo.
	Suprapessoal	Justiça Social Conhecimento Beleza Maturidade	Quanto maiores, maior o desenvolvimento do potencial criativo.

#### QUADRO 7: TIPOLOGIA DOS VALORES HUMANOS BÁSICOS

Fonte: Adaptado de Gouveia (2003)

Gouveia (2003) coloca ainda que estes são valores primários, que representam as necessidades humanas e todas as pré-condições para satisfazê-las. Os valores uma construção individual, que emergem associados às experiências da socialização e dependem do contexto sócio-cultural de cada pessoa, não sendo qualidades inerentes aos objetos. De acordo com o Gouveia (2003) existem alguns aspectos principais desta definição:

- Categorias de orientação;
- São vistos como desejáveis;
- Baseados nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las;



- Assumidos por atores sociais; e
- Podendo variar em sua magnitude e nos elementos constitutivos.

Os valores têm sido considerados como tipos específicos de necessidades (Maslow, 1954), atitudes (Levy, 1990) e crenças (Rokeach, 1973), ou como uma combinação de crenças e concepções desejáveis (Schwartz & Bilsky, 1987), metas, necessidades e preferências (Dose, 1997). Porém, os valores precisam ser pensados com independência destes construtos; eles poderiam referir-se unicamente à sua origem ou a algum processo cognitivo subjacente. Contrariamente e desde a presente perspectiva, os valores não são relacionados a objetos específicos; eles perpassam situações, idéias ou instituições, e o número total destes é menor do que o das atitudes (Dose, 1997; Rokeach, 1973). (GOUVEIA, 2003, p. 432).

A origem dos valores, de acordo com Tamayo (*apud* VIEIRA, 2004), está nas exigências do ser humano que podem ser de três tipos: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais e necessidades sócio-institucionais que proporcionam a sobrevivência e bem-estar dos grupos. Então, o indivíduo precisa reconhecer essas necessidades, planejar, criar ou aprender respostas que levem a sua satisfação. Dessa forma ele estará compreendendo melhor a sua realidade. Considerando esses aspectos torna-se evidente que a satisfação só será alcançada se os meios utilizados para tal forem aceitos pelo grupo. Por fim, é preciso lembrar que não há estudos que associem valores e criatividade, cabendo fazer uma incursão sobre o tema.

### 3.3.2. Valores Organizacionais

Em termos dos valores organizacionais Morgan (1996, p. 141) propõe um conceito que é de fundamental importância para que se possa alcançar sua compreensão. Para o autor eles se baseiam nas

[...] crenças e idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu meio ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê.

Os valores cumprem no ambiente organizacional um papel semelhante ao dos valores pessoais na vida do indivíduo, uma vez que eles orientam as ações, bem como sua estrutura, missão e modo de intervir no mercado e na sociedade. Em se tratando de pessoas, agem como reguladores do comportamento humano, já que conduzem empregados de acordo com os interesses da empresa (VIEIRA, 2004, p. 37). Os valores significam algo que se deseja ou se necessita dentro das

organizações. Todavia, como mostra Hall (1984), ao serem comunicados, de forma implícita ou explícita, são percebidos de várias maneiras pelas pessoas.

Tamayo e Gondim (1996) descrevem e definem valores organizacionais como sendo “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Neste caso, embora se constituam em crenças e conceitos básicos em uma organização e representem a filosofia que pretende conduzir a todos em um senso de direção comum, isso pode não se concretizar se houver divergências expressivas entre essas crenças e conceitos básicos e os valores individuais (DEAL E KENNEDY, *apud* FREITAS, 1991).

Para garantir a sua solidez, as organizações procuram socializá-los de forma bastante abrangente e contínua e

[...] para serem transmitidos e compartilhados as organizações usam o treinamento e desenvolvimento de pessoas, integração de novos colaboradores, comunicações intensivas e outros meios de consolidar e divulgar esses valores para integrá-los a cultura organizacional. Esses meios utilizados na consolidação dos valores constituem o que é conhecido como socialização organizacional (VIEIRA, 2004, p.38).

No caso das Universidades Federais, de modo geral, e especificamente da Ufes parece haver valores compartilhados em um nível macro, enquanto Instituição de Ensino Superior de caráter público e, em nível micro, os valores inerentes a áreas específicas de atuação tais como: exatas, humanas, as saúde, etc.

Oliveira e Tamayo (2004) defendem que os valores organizacionais têm funções importantes, a primeira delas é criar entre os indivíduos modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e a missão, da organização, evitando percepções diferentes que teriam repercussões no comportamento, atitudes dos indivíduos, e tarefas a serem executadas, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. É o caso, por exemplo, dos docentes que valorizam a pesquisa e a extensão, além do ensino. A segunda função é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-se diferente em relação às demais, como ocorre em relação às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

e as IES de natureza privada. Os autores acrescentam ainda que os valores organizacionais funcionam como mediadores dos conflitos, facilitando assim na solução de problemas. Corroboram com essa idéia Tamayo e Gondim (1996), quando colocam, que os valores organizacionais têm como função orientar a vida das organizações e guiar o comportamento das pessoas, sendo determinantes de sua rotina, delimitando sua forma de agir, pensar e perceber. Neste caso, a valorização de pesquisas e publicações parece ser um bom exemplo. É importante destacar que para os autores, não apenas o comportamento do indivíduo é influenciado, mas o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, estando os valores além das próprias normas, constituindo uma ideologia.

Conforme Freitas (1991), a relevância dos valores organizacionais é apresentada na pesquisa realizada pela empresa William M. Mercer Inc. que envolveu 305 respostas de chefes executivos oficiais de 38 corporações norte-americanas. A autora mostra respostas mais significativas relacionadas com a sua importância, que estão na Tabela 1.

VALORES	%
Os valores são importantes para o sucesso da organização.	97%
A importância dos valores não tem sido exagerada.	92%
Os valores têm sido dirigidos pelas Companhias.	86%
Os valores são moldados pela cúpula administrativa.	94%
As políticas podem ser desenhadas para manter os valores corporativos.	98%
Acreditam que eles – CEOs – podem mudar os valores.	89%
Valores consistentes são possíveis mesmo em organizações diversas e complexas.	84%
A cúpula e a administração média se identificam, em alguma extensão, com os valores básicos.	95%
O corpo administrativo se identifica com os valores.	70%
A identificação existe nos níveis inferiores – ou seja, mesmo naqueles que recebem por hora.	52%

**TABELA 1: SÍNTESE DAS RESPOSTAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS VALORES**

Fonte: Adaptado de FREITAS (1991)

Por meio destes resultados, a autora afirma que os executivos acreditam que os valores organizacionais são constituídos pela cúpula e estão amarrados aos objetivos da organização, ou seja, os escalões mais altos da hierarquia possuem níveis de adesão maior. Para Olivier (2005) eles vêm de seus fundadores, que ao iniciarem o negócio o fazem dentro de seus próprios princípios e crenças que vão

sendo empregados no cotidiano organizacional. No caso da Ufes, além das leis e normas que a regulamentam, é preciso considerar que, de certa forma, houve uma continuidade em sua gestão nos últimos 16 a 20 anos, uma vez que os reitores que se sucederam pertenciam à mesma facção política ou mantinham relações de aliança com os antecessores. Assim, o que está fora da legislação fica à mercê do favoritismo, do clientelismo, que está atrelado à comunhão de valores.

Posner, Kouzes e Schimidt (*apud* FREITAS 1991, p. 15), desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de investigar a ligação entre os valores pessoais e os valores organizacionais. A pesquisa envolveu 1.500 administradores norte-americanos, representando várias indústrias de distintos níveis hierárquicos. A partir dos resultados realizou-se um estudo sobre se os valores compartilhados fazem diferença. A conclusão foi que os valores compartilhados estão ligados aos sentimentos de sucesso pessoal, ao comprometimento organizacional, a autoconfiança e segurança, ao comportamento ético, ao sentimento de estresse pessoal e profissional, aos objetivos organizacionais, e aos “stakeholders”. A partir disso, Freitas (1991, p.18) conceitua valores como, “definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”. Essa definição, no entanto, parece não se adequar ao serviço público, com ênfase aqui para a Ufes, pois muitas vezes há o desejo de se tomar decisões e executar tarefas necessárias que esbarram e são limitadas pela legislação ou pela própria norma instituída.

Tamayo (1998) explicita a importância a ser dada ao processo de orientar a vida da organização e, em conseqüência, o comportamento organizacional dos seus membros. Expressa que os empregados devem ter plena percepção dos valores organizacionais, que é o que constitui na mente do indivíduo a avaliação da empresa, a sua eficiência, as tendências à inovação tecnológica e a modernidade de *layout* e recursos materiais internos, o seu tipo de gestão, a sua preocupação com os empregados e a interação existente entre eles. Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determina a estrutura da “personalidade” da empresa. No caso da Ufes, um grande norteador dos valores parece ser a Auditoria do Tribunal de Contas da União e o receio de ter as atividades consideradas ilegais. Isso porque um dos pontos centrais para as pessoas no serviço público, é a estabilidade (PAD, 2007) que fica ameaçada caso se comprove um erro ou improbidade administrativa por parte do servidor. Assim, a cultura do cumprir a norma legal fica impregnada do

próprio valor da norma enquanto elemento que pode garantir o emprego e a fonte de renda.

Esclarece-se que o comportamento dos membros é guiado pela vida da empresa que é orientada pelos valores. Não apenas o comportamento dos empregados é influenciado pelos valores, mas o julgamento que fazem do comportamento dos demais integrantes da organização, os valores dão o senso de direção comum para os empregados, guia-os a um comportamento diário (TAMAYO, 1998). Isso pode ser visto, por exemplo, nos casos dos cursos de pós-graduação “stricto sensu” onde os professores se veem pressionados a publicar sob pena de serem desligados do programa ou sofrerem uma avaliação ruim por parte da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Assim, o professor que publica pouco não é bem visto, porque não é necessário.

Se a filosofia da empresa é obter sucesso, os valores são essenciais e serão os combustíveis para um ambiente propício ao alcance do sucesso. “Uma função dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao seu funcionamento e a sua missão”, cita Tamayo (1998, p.58). A estrutura de uma empresa, pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores, e são estes valores que sustentam e determinam ambiente organizacional.

### **3.4 CRIATIVIDADE**

Em nenhuma outra época na história da humanidade se observou tanta transformação em termos tecnológicos, econômicos, políticos e sociais. Em decorrência de tanta mudança, o que se espera é a adequação do homem a esse novo universo que surge. As organizações, por sua vez, também passam conseqüentemente, por transformações, tendo que se adaptar ao novo, caso contrário, sua sobrevivência em um mercado altamente instável estaria fadada a resultados não favoráveis.

Nesse sentido, novas estruturas organizacionais tomam o lugar do que já estava convencionalizado como o ideal. Novas formas de liderança aparecem e com elas novos procedimentos administrativos, mais eficazes do que aqueles considerados

adequados até então. Assim, Alencar (1995, p. 7) entendeu que “a magnitude e a velocidade dessas transformações estão a exigir novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras pré-estabelecidas”. Desse modo, a aprendizagem contínua passa a ser ferramenta indispensável para àquelas organizações que trabalham dentro de uma perspectiva humanística. Percebe-se, então, a necessidade de se desenvolver habilidades que visem auxiliar as organizações a adaptar-se às mudanças.

Nesse aspecto, desenvolve-se a criatividade, que tem sido apontada como uma ferramenta que pode ser utilizada pelos gerentes organizacionais para diversos fins, como o planejamento estratégico e a produção, que visam a inovação, a mudança ou a solução de problemas.

Muitas organizações já se conscientizaram de que o capital humano, o seu potencial criativo é muito superior ao seu desempenho criativo. O problema é que a maioria não sabe a maneira correta de se organizar, de como aproveitar todo este potencial criativo que está disponível, a um custo zero. Isto é comprovado pela qualidade das idéias inesperadas que surgem de vez em quando.

[...] Sabe-se ainda muito pouco à respeito dos determinantes ambientais do comportamento criativo nas organizações. A maior parte dos trabalhos, até o momento, sobre criatividade, têm se concentrado em duas principais áreas: pesquisas que focalizam as características individuais, em busca da ‘personalidade criativa’, e trabalhos focados em formas de ampliar e desenvolver a capacidade criativa. Pouca atenção tem sido dada à maneira através da qual o ambiente pode afetar a criatividade (SHALLEY, 1991, p. 179).

Criatividade é uma maneira de ser, de viver. O primeiro passo para desenvolvê-la é exercitar seu potencial de gerar idéias. Acostumar-se a criar a maior quantidade de idéias sem pré julgar nenhuma. Todo indivíduo possui diferentes habilidades, então é preciso descobrir e desenvolver os talentos de cada um (KNELLER, 1978). No ambiente da Ufes, duas situações podem ser vistas: em alguns casos a falta de equipamentos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades conduz a uma certa improvisação para suprir a deficiência; em outros parece levar à acomodação.

É preciso ter coragem para enfrentar desafios, transformar o meio, ter vontade de agir sobre a realidade para torná-la mais amigável à presença humana, tudo isso se constitui em fatores determinantes sobre a criatividade humana. Por isso, a

criatividade pode ser incentivada e desenvolvida. Quando as pessoas sabem que suas ações serão valorizadas, tendem a criar mais. O medo do novo, o apego aos paradigmas é uma forma de consolidar o que já foi conquistado. Quando sentem que não estão sob ameaça (de perder o emprego ou de cair no ridículo) as pessoas perdem o medo de inovar (KNELLER, 1978). Portanto, é preciso ver a criatividade como habilidade passível de ser aprimorada, sendo um grande passo para o desenvolvimento humano.

Para compreender a criatividade, procurou-se realizar uma breve evolução histórica do conceito teórico. Tal revisão baseia-se em elementos constitutivos do indivíduo que cria, nas interrelações pessoais no ambiente de trabalho, no papel do ambiente organizacional, e, na maneira pela qual os líderes e gestores inibem o desenvolvimento da criatividade. Assim, para ser possível aprofundar a pesquisa buscaram-se informações sobre a criatividade individual e a criatividade organizacional.

### **3.4.1 Breve evolução histórica do conceito de criatividade**

O conceito de criatividade é controverso, podendo ter diversas formas de entendimento, o que permite uma amplitude de significados (BECKER et al, 2001). No caso dessa pesquisa entende-se a criatividade como decorrente do comportamento do indivíduo estimulado pela organização. Esta discussão temática contempla tal fenômeno em suas diversas perspectivas e conceitos, sem falar em suas conotações atribuídas ao longo do tempo, todavia por haver uma grande variedade em suas definições constata-se uma falta de clareza sobre sua conceitualização (BECKER ET AL, 2001).

O conceito já passou por grandes evoluções ao longo da história. Na Antiguidade, acreditava-se que ela era inata, ou seja, era um dom atribuído por Deus, reservada a poucos privilegiados (ALENCAR, 1986). Na Idade Média o termo passou a se referir à loucura, bruxaria. No Iluminismo a criatividade ganhou uma conotação científica, e por fim, na modernidade, foi considerada como consequência da produção humana.

Gardner (1996, p.19) aponta que na década de 50 do século XX, Guilford iniciou um estudo sobre o fenômeno da criatividade, que anteriormente relacionava-se ao

conceito de inteligência. A psicóloga argumentou que a criatividade não se iguala à inteligência e, designou medidas capazes de identificar quais indivíduos tinham potencial para o desenvolvimento da criatividade. Partindo de uma perspectiva cognitivista, indicou que a criatividade está relacionada a uma forma de pensamento dito divergente, considerando criativas as pessoas com capacidade de alcançar as respostas corretas.

De acordo com Alencar (1986), apesar de tantos avanços na compreensão do fenômeno criativo ainda predomina a percepção do indivíduo criativo como sendo um meio onde se manifestam as idéias divinas.

Com todo desenvolvimento tecnológico, especialmente no que cabe à globalização e às mudanças de valores existentes no contexto atual, profissionais e pesquisadores percebem que a criatividade é um fator existente em cada ser humano, e para que ela se manifeste, é preciso que sejam providas condições físicas e psicológicas, que podem fazê-la surgir de forma mais ostensiva.

### **3.4.2 Definição da terminologia: Criatividade**

Criatividade está relacionada com o latim *crear*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999, p. 4), ou seja é o talento que o indivíduo possui para criar, e no ambiente como a Ufes isso aparece quando torna-se necessário para o servidor encontrar alternativas a determinadas situações. Alencar (1995, p. 7) mostra que embora a criatividade seja um dos recursos que pode ser utilizado pelas pessoas como o mais precioso de suas mentes, ela muitas vezes não recebe a atenção necessária. Essa autora entende que “criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”.

Criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias (ALENCAR, 1996, p. 3).

Para Kneller (1978, p. 75-15) a criatividade consiste em “rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos”. Ou seja, o autor compreende a idéia do



pensamento criador ser inovador, explorador, atraído pelo desconhecido, sendo assim, a criatividade deve ser percebida como “uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós”. O autor coloca que as definições de criatividade devem considerar quatro categorias:

- Pessoa que cria: em termos de fisiologia e temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores;
- Processos mentais: ligados à motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação;
- Influências ambientais e culturais; e
- Produtos: teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas.

O que se observa é que a criatividade não combina e não é compatível com conceitos muito utilizados nas organizações, como por exemplo, os de controlar e planejar (KAO, 1998, p. 80). Para esse autor, a criatividade “significa basicamente enfrentar o desconhecido, entrar numa estrada tortuosa cujo fim não está à vista”, o que se torna complicado em qualquer organização alicerçada no modelo burocrático.

Já para Amabile (1999, p. 110) “para ser criativa, uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável. De alguma forma deve influenciar a maneira como os negócios são realizados”.

De acordo com Vergara e Carpilovsky (1998), um ponto fundamental para gerenciar o fenômeno da criatividade nas organizações consiste em desenvolver uma compreensão abrangente desse fenômeno. Os autores adotam a definição proposta por Kao (1997), que a concebe como o processo por meio do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. Então, se é um processo que gera algo de valor, inusitado, dentro e para as organizações deve atrelado à própria importância que os envolvidos no processo dão a organização.

Segundo Motta (1999), qualquer ser humano pode ser criativo, considerando a criatividade como um recurso de todas as pessoas. O ato criador se expressa de diversas formas e em diversos momentos, e vai desde as pequenas originalidades, presentes no cotidiano de cada um, até às criações mais sofisticadas. Para Motta (1999, p. 230) “a criatividade consiste no processo de desenhar e construir novos

produtos, serviços ou formas de comportamento individual e organizacional”, levando sempre ao encontro com o inesperado. Dentro desse conceito, vivenciar a criatividade em um ambiente como o da Ufes parece pouco provável, uma vez que desenhar e construir novos produtos só é possível por meio dos projetos de pesquisa cujos recursos veem decrescendo em cada ano com seus resultados “emprateilerados”, ou seja, quando muito nas prateleiras da biblioteca. Quando se fala em novos serviços pensa-se obviamente no tripé ensino, pesquisa e extensão. No ensino algumas suposições podem ser feitas, tais como: o ensino a distancia, novas formas de aprendizagem, novos cursos. Entretanto, como mostra Neves (2006) o Ne@d (Núcleo de Ensino a distancia) vem enfrentando dificuldades devido a cultura organizacional, às pessoas envolvidas no ensino-aprender e à própria tecnologia. Os cursos superiores, como é sabido, são normatizados pelo Ministério da Educação e engessados pela burocracia. Não há liberdade para a criatividade em termos da grade curricular e as normas têm limitado, em muito, sua forma de implementação. Quando se fala em extensão a situação não parece muito diferente, pois tanto o conceito quanto às formas de sua expressão estão regulamentadas por resoluções que delimitam seu escopo.

Bruno e Faria (1996) analisando as pesquisas sobre criatividade que relacionam-se com o contexto das organizações, baseiam-se em Géis (1988), destacando assim, as seguintes áreas:

- As características das pessoas criativas;
- As habilidades cognitivas do pensamento criativo; e
- O ambiente social que favorece ou inibe o desenvolvimento da criatividade.

### **3.4.3. Contribuições teóricas do Estudo da Criatividade**

Alencar e Fleith (2003) relatam que até os anos 1970, os estudos de criatividade preocupavam-se em identificar o indivíduo criativo e desenvolver programas e técnicas para desenvolver a criatividade. Mais tarde os estudiosos voltaram sua atenção para a influência de fatores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade. Essa nova maneira de se pesquisar a criatividade ampliou a forma de perceber este processo, deixando ele de ser visto apenas como individual, ou seja, como um conjunto de habilidades e traços de personalidade, para

ser tratado como um fenômeno que sofre influências do ambiente no qual o indivíduo está inserido. Neste artigo, as autoras apresentam três abordagens recentes no estudo da criatividade: a teoria do Investimento de Sternberg e Lubart, o Modelo Componencial de Teresa Amabile e a Perspectiva Sistêmica de Csikszentmihalyi que serão descritos em seguida.

Sternberg (*apud* ALENCAR; FLEITH, 2003) realizou várias pesquisas considerando que um modelo completo sobre a teoria da criatividade, deveria incluir além do ambiente, as variáveis pessoais que inibem ou facilitam o seu desenvolvimento. Posteriormente, se uniu ao francês Todd Lubart, ampliando o modelo inicialmente formulado, até conceber a Teoria do Investimento. Os autores passaram então a considerar seis fatores distintos e inter-relacionados como essenciais para o desenvolvimento do processo criativo, quais sejam: a inteligência, os estilos intelectuais, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental. Nem todos esses fatores possuem a mesma importância para a criatividade, e devem ser vistos de forma interativa com os demais.

A **Inteligência** é representada por três habilidades cognitivas, que são as habilidades de redefinir problemas (sintéticas), a habilidade analítica que se traduz na facilidade de identificar dentro das próprias idéias, as mais apropriadas para se investir e, por fim, a habilidade prática-contextual, que é a habilidade do sujeito persuadir outras pessoas sobre suas idéias.

Os **Estilos intelectuais**: estão dispostos em uma tipologia tríplice que corresponde à maneira pela qual o indivíduo usa, explora ou utiliza sua inteligência, por isso ele os intitula de legislativo, executivo ou judiciário. O primeiro diz respeito aquelas pessoas que gostam de elaborar suas próprias regras e trabalhar em problemas inesperados. De acordo com os pesquisadores, este seria o estilo preferido das pessoas criativas. O segundo estilo refere-se às pessoas que gostam de implementar idéias e trabalhar em problemas que possuam uma estrutura clara e definida. O terceiro estilo está relacionado com os indivíduos que têm preferência por emitir julgamento, ou seja, avaliar pessoas, tarefas, regras e emitir opiniões;

Partindo da concepção de Sternberg e Lubart (*apud* ALENCAR; FLEITH, 2003) o Estilo Intelectual Legislativo não encontraria muito espaço para exercer sua

criatividade na Ufes, pois o numero de Portarias e Resoluções não permite trabalhar com regras próprias. Além disso, pouco há para se fazer diante de problemas inesperados já que o que não foi orçado no ano anterior não pode constar em recursos financeiros e que tudo deve atender aos tramites em diversos níveis hierárquicos para obter a aprovação antes de ser implementado. Por outro lado, ao se considerar o ambiente da sala de aula, percebe-se que, devido à grande autonomia do professor e à falta de controle e supervisão, o espaço pode ser utilizado não só para o exercício da criatividade, mas para o da acomodação. Os estilos Executivo e Judiciário, por sua vez, menos afetos ao processo criativo têm amplo espectro dentro desse tipo de ambiente.

O **Conhecimento** é admitido como de grande importância para o desenvolvimento da criatividade. Sem ele pouco se pode criar, já que para contribuir para uma determinada área ou departamento é necessário obter o máximo de informações sobre ele. Este fator pode ser de dois tipos: formal, adquirido através de livros, palestras, ou seja, meios reconhecidos publicamente; e informal, aquele conhecimento aprendido por meio de experiência e dedicação a um dado assunto, sendo difícil o seu ensinamento. Ao se considerar o conhecimento como elemento fundamental ao processo criativo, percebe-se que a Ufes pode estar passando por uma crise, uma vez que sua força de trabalho apresenta sérios problemas de estrutura e distribuição de acordo com PAD (2007).

Os traços de **Personalidade** contribuem para a expressão da criatividade, destacando um conjunto de características que inclui a tolerância à ambigüidade, coragem para expor novas idéias, perseverança, dedicação, e auto-estima. A presença de todos estes traços não garante a criatividade, mas alguns contribuem para que ela ocorra, isto que diferencia um indivíduo para outro, podendo ainda sofrer mudanças ao longo do tempo já que eles estão sujeitos às influências do próprio meio. A esse respeito é difícil tecer comentários pois seria necessário um conhecimento sobre essas características. Apesar disso, quando se fala no ambiente dos docentes percebe-se uma baixa tolerância à ambigüidade e um certo receio de expor novas idéias.

A **Motivação** refere-se às forças impulsionadoras da criatividade, ou seja, a interação entre a motivação intrínseca e extrínseca. É na motivação que o sujeito

encontra o impulso necessário à realização criativa, em especial na motivação intrínseca, que está relacionada com os desejos do indivíduo.

O **Contexto ambiental** diz respeito ao ambiente que interfere no processo criativo e na avaliação da criatividade, visto que se relaciona com fatores pessoais e situacionais. Os pesquisadores supõem que o contexto ambiental pode interferir na criatividade de três maneiras: favorecendo a geração de novas idéias, encorajando e dando suporte ao desenvolvimento das idéias e na avaliação que se faz sobre o que foi produzido.

Outra teoria apresentada é a de Teresa M. Amabile, pesquisadora americana, que vem desenvolvendo trabalhos científicos e de consultoria na área da criatividade. A pesquisadora procura explicar “como fatores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo” (ALENCAR; FLEITH, 2003, p. 4). A proposta contempla três componentes considerados essenciais para o desenvolvimento da criatividade: habilidades de domínio inclui a *expertise*, processos criativos relevantes e motivação intrínseca. De acordo com Alencar e Fleith (2003), esta teoria foi desenvolvida inicialmente em 1983 e revisada em 1996.

- Habilidade de domínio: relaciona-se com a *expertise*, o conhecimento técnico, à formação intelectual recebida pelo indivíduo e às suas habilidades técnicas. Representa tudo que a pessoa sabe e pode desenvolver e fazer, tudo que adquiriu por meio de experiências formais e informais.
- Processos criativos relevantes: são as habilidade de pensar criativamente durante o processo de trabalho, que favoreçam a produção de novas idéias. A pesquisadora coloca que “o estilo de processo criativo” deve ser persistente frente as dificuldades e exigem dedicação.
- Motivação Intrínseca: refere-se ao envolvimento do indivíduo com a tarefa que executa, portanto ela possui um valor para o desenvolvimento do processo criativo, uma vez que esta é movida pelo interesse, pela vontade e pelo prazer do sujeito em executar a tarefa.

Segundo Alencar e Fleith (2003), o modelo componencial da criatividade, apresentado por Amabile, possui cinco estágios diferenciados, resumidos no Quadro 8.

ESTÁGIOS	FUNÇÃO
1. Identificação do problema ou da tarefa	O indivíduo escolhe um problema que contenha valor para ser solucionado
2. Preparação	O indivíduo estoca ou constrói informações importantes sobre o problema em questão.
3. Geração de resposta	O indivíduo determina várias possibilidades de resposta e a originalidade do produto.
4. Comunicação e validação das idéias produzidas pelo sujeito	É preciso comunicar e testar as suas idéias para que o indivíduo faça uso de suas habilidades de domínio.
5. Resultado	Momento marcado pela tomada de decisão

#### QUADRO 8: CINCO ESTÁGIOS DO MODELO DE AMABILE

Fonte: Adaptado de ALENCAR e FLEITH (2003)

Na realidade, porém, esses estágios não aparecem delimitados com tanta clareza. Na correria do dia-a-dia nem sempre há tempo hábil para se refletir tão detalhadamente, sobretudo nos ambientes nos quais se tem grande volume de trabalho e exigências de respostas rápidas.

A terceira teoria apresentada no artigo de Alencar e Fleith (2003) é a Perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi, a qual defende a idéia de que o foco da criatividade deve ser nos sistemas sociais e não somente nos indivíduos. Para o teórico (*apud* ALENCAR; FLEITH, 2003), a criatividade “é a interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural”, devendo, portanto ser compreendida como um processo sistêmico. Este modelo de sistema vê a criatividade como resultante da interferência de três fatores: indivíduo, domínio e campo. Conforme visto em Alencar e Fleith (2003), o primeiro fator relaciona-se com as experiências do indivíduo, com sua bagagem genética e pode apresentar dois aspectos: um associado às características de criatividade, que correspondem à flexibilidade de pensamento, fluência, motivação intrínseca, curiosidade e outras, outro aspecto tem relação com as experiências sociais e culturais, ou seja, a forma como o indivíduo recebe estímulos e reforços do meio. O segundo fator do modelo é o domínio. Este é constituído pelas regras e pelos procedimentos simbólicos, sendo assim pode ser considerado como “um corpo organizado de conhecimentos e associados a uma área”. De acordo com Csikszentmihalyi, o processo criativo tem maiores chances de expressão quando o indivíduo possui acesso às informações relacionadas ao domínio. O fator campo é o último componente do modelo proposto pelo pesquisador, que inclui aqueles que decidem a respeito das idéias elaboradas, reconhecendo-as como criativas ou não e, portanto, deve ser incluída no domínio.

Este modelo define criatividade como um ato, idéia ou produto que modifica um domínio existente, ou transforma esse em um novo. Para que isso ocorra é necessário que o indivíduo tenha acesso a vários sistemas simbólicos e que o ambiente social seja responsivo a novas idéias (ALENCAR E FLEITH, 2003, p. 6).

Seguindo este mesmo foco de estudo, há também Gardner (1996, p. 30) que desenvolveu a perspectiva interativa da criatividade, em seu livro *Mentes que criam*, juntamente com Csikszentmihalyi e Feldman. O autor a apresenta em três fases intituladas: definição, estrutura multidisciplinar e a reformulação de uma questão familiar. A teoria se consubstancia em uma interação dinâmica que caracteriza a atividade criativa "uma dialética entre os *indivíduos talentosos*, os *domínios* de perícia e os *campos* encarregados de julgar a qualidade das criações" (GARDNER, 1996 p.289).

**Definição:** Gardner começa a explicar a primeira fase definindo o que é um indivíduo criativo, para ele, é um sujeito que soluciona problemas, cria produtos ou define novas questões em um domínio. Posteriormente, ele mostra quatro características "mais reveladoras" (GARDNER, 1996, p. 31-32). A primeira delas é que o indivíduo deve ser criativo em um domínio, e não em todos. A segunda é que o processo criativo desenvolve-se à medida que o sujeito deseja criar e se organiza em torno disso. Outra característica é que o processo criativo é muito mais do que a criação de um produto ou de uma nova exploração. E a quarta é que a criatividade é reconhecida como tal quando aceita pela cultura.

É importante então observar que não há uma maneira de se medir ou delimitar o domínio se a criatividade nele não se mostrar de forma clara. Outro problema encontra no desejo de criação do sujeito, sobretudo no serviço público onde existe uma cultura da acomodação que embora não comprovada, também não foi desmedida.

**Estrutura multidisciplinar:** Gardner (1996, p. 31) afirma que a criatividade é "o tipo de fenômeno ou conceito que não pode ser completamente investigado por uma única disciplina". Ele acredita que para compreendê-la, é preciso explorar quatro níveis distintos de análise:

- Subpessoal: relacionado com a neurobiologia e a genética dos indivíduos criativos, uma vez que não se sabe se existem diferenças genéticas ou funcionamento diferenciado de seu sistema nervoso.
- Pessoal: que necessita ser apoiado pelos estudos da psicologia havendo a probabilidade de duas linhas de investigação: uma, ligada aos aspectos cognitivos dos indivíduos criativos, e outra, ligada a traços de personalidade, motivação, aspectos sociais e afetivos dos criadores.
- Interpessoal: representa a convicção de que “um indivíduo não pode ser criativo no abstrato”, sendo uma tentativa de capturar o conhecimento.
- Multipessoal: corresponde à maneira pela qual os membros dos campos (“os juízes”, de Csikszentmihalyi) fazem suas avaliações iniciais, provisórias, bem como os processos que utilizam.

**Reformulação:** refere-se à indagação proposta por Csikszentmihalyi, que, ao invés de responder “O que é criatividade?”, propõe “Onde está a criatividade?” (GARDNER, 1996 p.33). Nesse caso a criatividade seria um processo interativo da junção de três elementos: talento individual ou pessoal, domínio ou disciplina em que o indivíduo está trabalhando, e o campo circundante que julga e qualifica os produtos dos indivíduos.

Esse último deve ser destacado porque somente após a década de 80, no século XX, pesquisadores do tema passaram a se interessar pelo contexto ambiental e outros fatores que pudessem interferir no desenvolvimento da expressão criativa. Portanto, a criatividade sai de uma perspectiva individualista para uma perspectiva sistêmica. Para ser estudada, deve ser considerado o contexto onde o indivíduo está inserido, e, as relações que mantém com o meio. Assim, para dar continuidade à pesquisa, pretende-se fazer algumas considerações a respeito da criatividade individual, da criatividade organizacional, e dos fatores que facilitam ou inibem o seu desenvolvimento, baseados em autores que tenham relevância para o estudo desta temática.



#### 3.4.4. Criatividade Individual

A criatividade é considerada como um potencial inseparável do homem e a realização desse potencial uma de suas necessidades. O ser humano passa a maior parte do dia no trabalho, acaba criando um vínculo emocional com ele, que garante na sobrevivência e satisfaz suas necessidades. Sendo assim, o comportamento criativo se destaca no trabalho onde aparecem as demandas, que geram as possíveis e inúmeras soluções criativas (KNELLER, 1978). Vergara e Carpilovsky (1998) mostram que promover um ambiente criativo nas organizações implica permitir a manifestação do potencial latente dos indivíduos. Para tal, a gerência deve atuar de forma facilitadora e catalisadora, mobilizando-se para suprimir as barreiras e estimular o pleno desenvolvimento da criatividade. O não aproveitamento desses recursos configura-se no desperdício de seres humanos.

Mas também é interessante destacar que Alencar e Virgolim (1994, p. 78), alertam que:

[...] o indivíduo criativo [...] é visto também como alguém ameaçador por trazer no bojo de suas idéias originais e, muitas vezes, revolucionárias, o questionamento das formas de ser e pensar de um grupo social, fato este que poderia gerar momentos de desestabilização social e, provavelmente, mudanças na conformação deste grupo.

O processo criativo pode ser iniciado individualmente, mas para acontecer é preciso, em alguns casos, um grupo de pessoas para que a idéia seja realmente colocada em prática.

Nesse sentido, para De Masi (2005) a rotina é inimiga da criatividade, pois a pessoa fica robotizada, programada para executar as mesmas tarefas da mesma forma, dia após dia. Quando existe variedade de atividades, passa-se a ver a vida por outras perspectivas e a criatividade é estimulada. Existem várias estruturas dentro da empresa que não permitem o desenvolvimento da criação de idéias, algumas delas são: o excesso de normas; postura seria e contida; segmentação total de processos; obediência cega ao consenso. Tudo isso dificulta qualquer tentativa de inovação, que sempre exige alguma ruptura com os sistemas tradicionais (DE MASI, 2005).

Vergara e Carpilovsky (1998), dizem que as pessoas tendem a agir de forma que as expectativas derivadas do autoconhecimento se concretizem. Assim, se um indivíduo se percebe como criativo, competente e capaz, procura agir de uma forma

congruente com essa auto-imagem, por exemplo, tomando iniciativas, formulando idéias e buscando superar barreiras. Por outro lado, se percebe a si mesmo como não criativo, pouco ousará.

Nos dias atuais a visão do homem aparece de uma maneira diferente das vistas anteriormente. Ele passa a ser observado, questionado, analisado, não é visto como um elemento de uma montagem de produção. Isso tornou-se possível com o avanço tecnológico e o aumento da competitividade, sendo assim, certas qualidades do indivíduo, que haviam sido apagadas na cultura da industrialização, foram recuperadas, 'e o caso da intuição e da criatividade. Acredita-se que o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas nas organizações seja considerado um requisito a mais para que elas consigam se manter competitivas em um ambiente como o caracterizado na atualidade. Isso significa que as técnicas gerenciais utilizadas buscam seus colaboradores para que possam se posicionar melhor no mercado (ALENCAR, 1996).

Moreno (1987, p.93) coloca que a criatividade é inata ao ser humano, estando presente desde os primeiros instantes de seu nascimento. Nessa visão, a espontaneidade é a responsável por libertar a criatividade podendo ser reconhecida como “uma resposta adequada a uma situação nova e uma resposta nova a uma situação antiga.

Em linha contrária Motta (1999, p. 231) aponta que o fenômeno “é característica de todos os indivíduos e não uma qualidade inata, propriedade de poucos”. Ou seja, a criatividade pode ser desenvolvida e transformada em novas habilidades individuais. Sendo assim, de acordo com o autor, a criatividade é um recurso disponível na organização à espera de desenvolvimento e uso.

Numa concepção mista das duas idéias, Kao (1998) e Alencar (1998) afirmam que as pessoas, ao nascerem, são intrinsecamente criativas. Porém, as organizações responsáveis pela educação das pessoas acabam por utilizar métodos tradicionais que reprimem a maior parte do potencial criativo. Não são poucos os casos daqueles que permitem que seu potencial criativo seja atrofiado.

De acordo com Alencar (1998) existem características pessoais que se relacionam de forma negativa com o desenvolvimento da criatividade, são eles:

- Falta de motivação: sujeito sem interesse pelo trabalho;
- Falta de habilidades ou experiência: sujeito com pouco ou nenhum conhecimento, experiências ou habilidades limitadas para desempenhar sua função;
- Inflexibilidade: opiniões ou preconceitos arraigados, pouca predisposição a mudança;
- Socialmente despreparada: sujeito com dificuldade em interagir, trocar idéias e informações, e expor idéias.

Mas também existem aquelas características que se relacionam de forma positiva:

- Um elenco de traços de personalidade: sujeitos com iniciativa, flexibilidade, autoconfiança, coragem, auto-motivação tem mais chances para desenvolver a criatividade.
- Auto-motivação: o sujeito que possui prazer e satisfação nas atividades que executa possui maior probabilidade em desenvolver a criatividade.
- Habilidades cognitivas especiais: referem-se à fluência, flexibilidade e originalidade de idéias.
- *Expertise* na área: sem dúvida, quanto maior for a “bagagem” de conhecimento e experiência do sujeito, maiores são as chances de se produzirem novas idéias.
- Habilidades grupais: estas habilidades são importantes porque tanto o isolamento como o contato social são importantes para o processo criativo.

A adoção, porém, de práticas gerenciais que favoreçam a criatividade das pessoas nas organizações também parece depender de pensamentos que possuam raízes na própria cultura organizacional, a qual inclui “os sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização e se espalha nas ações” (ALENCAR, 1996, p. 21).

Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, onde as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, onde elas não são pressionadas com

prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas (HILL; AMABILE *apud* ALENCAR, 1996, p. 91).

De Masi (1999, p. 21) coloca que o clima organizacional encorajador as soluções criativas de forma coletiva ou cooperativa necessita, de habilidades intelectuais e um envolvimento emotivo, e também de ser sincrônico, capaz de calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa.

Alencar (1998) relatou ainda que, além de ignorarem a criatividade das pessoas, as organizações contribuem para manter adormecido o potencial das mesmas, dado que ignoram também suas necessidades básicas, como: o reconhecimento por uma tarefa executada eficazmente, quando lhes negam apoio, segurança, o que afeta, sobremaneira, a motivação para o trabalho.

#### **3.4.5. Criatividade das Organizações**

As empresas estão inseridas em ambiente de inovação, onde para competir e se destacar é preciso se antecipar. Antecipar tendências, problemas e desafios. E nesse instante que a criatividade é vista dentro da organização como ferramenta de inovação, tanto na solução de problemas quanto na descoberta de oportunidades. Ela acontece e pode acontecer a todo momento. Em ambientes flexíveis as pessoas serão mais favorecidas, poderão exercer sua criatividade e seu potencial (KAO, 1998).

Sobre fatores que influenciam o desenvolvimento da criatividade organizacional, Kao (1998, p.116) entende que os dois principais recursos que têm influência significativa sobre a criatividade são o tempo e o dinheiro, que podem tanto ativar como desativar a criatividade de uma equipe de trabalho, na medida em que, “recursos abaixo do suficiente podem refrear a capacidade de inovar fazendo com que as pessoas canalizem sua criatividade para a obtenção de dinheiro”.

Kneller (1997) aponta que um dos problemas das organizações é simplesmente não observar que todo indivíduo possui um potencial criativo, e que muitas vezes, este é pouco utilizado por falta de mecanismos, ou talvez, estímulos adequados.

De modo geral, o que tem sido “observado, em muitas organizações, é a tendência de ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade”.

Nesse sentido Ostrower (1986, p. 31) afirma que

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo da atividade, trata-se nesse “novo”, de coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar.

Convergindo com tais idéias Alencar (1996) propõe um modelo composto de cinco componentes para que a criatividade ocorra. Os componentes são: redução de bloqueios, traços de personalidade (motivação), habilidades de pensamento, clima psicológico, e domínio de técnicas e bagagem de conhecimento, aliados ao caráter histórico-social da criatividade.

Para a autora (1997, p.92) uma organização criativa é aquela que “valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação”, além de apresentar as seguintes características:

- Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências;
- Respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos;
- Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros;
- Administração orientada para o futuro;
- Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos;
- Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências;
- Valorização das idéias inovadoras; e
- Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

Desta forma pode-se perceber que uma das formas de facilitar o comportamento criativo está na redução dos aspectos burocráticos que controlam o setor produtivo e as tomadas de decisão.

De Masi (2000) afirma que as tecnologias de que dispõe a sociedade vêm substituindo gradativamente o trabalho de força física pelo trabalho intelectual, em

cujo, contexto existe a tendência do trabalho criativo se sobrepor ao trabalho burocrático, que apesar de estar em processo de extinção, ainda atua contra o espírito criador e transformador do ser humano.

[...] Os burocratas têm medo da inovação, os criativos têm medo do imobilismo. As duas posições serão cada vez mais inconciliáveis. Mas vencerão os criativos, porque a sociedade pós-industrial se alimenta de invenções, não tem outra saída, premia a iniciativa e joga para fora do mercado o imobilismo. (DE MAIS, 2000, p. 280)

Deduz-se então que concluir que uma das formas de facilitar o comportamento criativo está na redução dos aspectos burocráticos que controlam o setor produtivo e as tomadas de decisão, da política à economia, da educação à produção científica e cultural.

[...] Estamos num mundo em que se reduz progressivamente a tarefa executiva, que é delegada às máquinas, e diminui-se o espaço dos burocratas. [...] O burocrata vê os limites, ao passo que o criativo vê as oportunidades e transforma até vínculos em oportunidades. Enquanto o burocrata tem razão nove vezes em dez, o criativo erra nove vezes, mas, quando acerta uma vez, está abrindo novos caminhos para a humanidade. Na sociedade pós-industrial haverá cada vez menos lugar para os burocratas (DE MASI, 2000, p. 281).

Kao (1997) chama atenção para a questão da influência do ambiente físico sobre o processo da criatividade, no caso das organizações, mostrando algumas alternativas utilizadas por empresários no sentido de promover um ambiente favorável à imaginação e ao que ele denomina pensamento inovador. Uma delas seria a de criar espaços amplos, confortáveis, onde os indivíduos não só se comuniquem, mas troquem habilidades. Todavia, o autor (1997), mostra algumas ressalvas com relação a essa perspectiva, mostrando que há limitações à idéia de “escritório aberto”, referentes à falta de privacidade que esses tipos de locais podem provocar, pois quem busca inspiração pode às vezes querer ficar a sós, sem perigo de cair no ridículo por expressar uma nova idéia. A solução proposta pelo autor ao problema está na implantação de dois tipos de ambiente organizacional, que deverão coexistir de forma funcional: um aberto e um fechado, ou “locais onde as pessoas possam se esconder, abrigos aconchegantes onde possam se refugiar e fazer papel de bobas com segurança” (KAO, 1997, p. 68).

Alencar (1996) apresenta um modelo simples para análise de clima organizacional favorável ou desfavorável à criatividade, que compreende o entendimento sobre práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção de

condições que estimulem cada um a dar o melhor de si no contexto do trabalho. A autora considera que num ambiente organizacional criativo predominam sentimentos de liberdade para explorar novas idéias e para correr o risco de enfrentar desafios, dos quais muitos podem resultar inclusive em fracasso.

O processo de desenvolvimento da criatividade se forma na interação entre fatores ambientais, ora favoráveis, ora desfavoráveis à expressão de novas idéias. Para que condições favoráveis possam ser implementadas, e as condições desfavoráveis eliminadas, ou amenizadas, é preciso primeiro identificá-las. Para isso a seguir serão apresentadas algumas destas características.

#### **3.4.5.1. Fatores que facilitam o desenvolvimento da Criatividade**

Dentre os elementos que facilitam o desenvolvimento do processo criativo, encontram-se a cultura, ou seja, as crenças, os pressupostos, e os valores organizacionais, e o clima da organização, que nada mais é que uma das manifestações da cultura (ALENCAR, 2000, p.109).

Alencar (*in* ALENCAR; VIRGOLIM, 1994) discute três grupos de fatores na análise das condições facilitadoras da criatividade. O primeiro, diz respeito às características pessoais, como traços de personalidade e dedicação ao trabalho. O segundo conjunto, às características do ambiente sócio-cultural, os valores e as condições de trabalho. O terceiro compreende a história de vida, influência familiar e da escola, em todos aspectos nos anos de formação do indivíduo.

Conforme expõe Alencar (2000), o desenvolvimento e a expressão da criatividade dependem não apenas de fatores ambientais, onde o indivíduo está integrado, mas da sociedade e dos valores que compõem a ordem sócio-cultural.

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 ambiente de 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 (STEIN *apud* ALENCAR, 2000, p. 116).

Bruno-Faria e Alencar (1995) em seu estudo, a fim de evidenciar fatores considerados estímulos à criatividade, encontraram as seguintes respostas, listados no Quadro 9.

1. Ambiente Físico: ambiente físico agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.
2. Comunicação: existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.
3. Desafios: tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador.
4. Estrutura organizacional: número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
5. Liberdade e autonomia: liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
6. Participação: valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização, como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
7. Recursos tecnológicos e materiais: disponibilidade de equipamentos e materiais diversos que facilitem o processo de produção de novas idéias.
8. Salários e benefícios: remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras.
9. Suporte de chefia: postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados.
10. Suporte do grupo de trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a novas idéias, trabalhos em grupos, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para a descontração e alegria.
11. Suporte organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação.
12. Treinamento: capacitação e treinamento dos empregados com vistas ao desenvolvimento de seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para estarem abertos a inovações.

#### **QUADRO 9: ESTIMULOS À CRIATIVIDADE**

Fonte: adaptado por Alencar (1996, p. 115)

Portanto a criatividade, segundo Motta (1999), será facilitada toda vez que for permitida uma certa autonomia ao indivíduo, onde seja possível para ele, imaginar e criar alternativas para a execução do trabalho, buscando sempre o prazer pela vida e por novos desafios.

#### **3.4.5.2. Fatores que dificultam o desenvolvimento da Criatividade**

Em relação às barreiras que dizem respeito ao desenvolvimento da criatividade nas organizações, VanGundy (*apud* ALENCAR, 2000) classificou cinco: barreiras estruturais, barreiras sociais e políticas, barreiras processuais, barreiras de recursos e barreiras individuais/atitudinais.

- As barreiras estruturais referem-se à formalização, isto é, ao grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho do papel de seus membros. Para VanGundy (*apud* ALENCAR, 2000, p. 94), a formalização “pode prejudicar a introdução de inovações”.



Todavia, além dela, existe a centralização, sendo apontada como um fator adverso a inovação, e extensão de poder e autoridade. Deste modo, quanto maior a concentração de poder, menor é a participação de seus funcionários nos processos decisórios.

- As barreiras sociais e políticas, dizem respeito às normas e às influências de poder dentro das organizações – normas que costumam reforçar o conformismo, a relutância em se comunicar novas idéias e o cultivo do medo da crítica.
- As barreiras processuais relacionam-se a procedimentos, regulamentos que freqüentemente inibem a inovação.
- As barreiras de recursos, referem-se à carência de profissionais, tempo disponível, recursos financeiros e informações, que financiam tanto a introdução da inovação quanto sua implementação.
- As barreiras individuais, atitudinais, relacionadas ao clima que vivenciam os membros da organização, onde podem estar presente aspectos como: medo de correr riscos, intolerância à ambigüidade, dogmatismo e inflexibilidade.

Percebe-se que as tais barreiras estão intrinsecamente relacionadas aos papéis realizados pelos seus líderes ou por aquelas pessoas que exercem poder em determinado nível. Portanto, são eles que precisam de certa forma utilizar formas de gestão que valorizarem a expressão criativa, criando para isso ambientes favoráveis para que o conjunto de barreiras apresentado acima possa ser eliminado ou, pelo menos, amenizado.

Srouf (*apud* ALENCAR, 2000, p. 102) lembra que “querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento de sua legitimidade, é sonhar acordado”.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação e análise dos dados de pesquisa, desenvolvidos conforme o referencial teórico-empírico relacionado com os objetivos do estudo e a composição do órgão de análise.

A presente análise é constituída de três fases. A primeira fase é constituída da caracterização da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). A segunda fase narra o conjunto de valores obtidos a partir dos instrumentos de coletas de dados utilizados na pesquisa. A terceira fase é constituída da descrição das relações entre os conteúdos, ou seja, estabelecer as relações existentes entre os valores e a criatividade.

### **4.1. Universidade Federal do Espírito Santo**

O período do governo de Jones dos Santos Neves iniciou-se em 31 de maio de 1951, no Espírito Santo. Este sancionou a Lei n° 806, de 05 de maio de 1954, onde reuniu algumas faculdades isoladas, como por exemplo: a Escola Politécnica, a Escola de belas artes, o Instituto de musica, criando a Universidade do Espírito Santo (BORGIO, 1995).

Foi no mandato do Presidente Juscelino Kubitchek, em 15 de dezembro de 1960, que se encaminhou um projeto de Lei, onde instituía a Universidade do Espírito Santo, sendo aprovado no Congresso, a Lei n° 3.868, em 30 de janeiro de 1961. De acordo com essa lei, a Ufes passou a ter na sua estrutura a Faculdade de Direito, a Escola Politécnica, a Faculdade de Ciências Econômicas, a Escola de Belas Artes, a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e a Faculdade de Medicina, e a Escola de Educação Física.

Dessa forma, tornou-se uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério de Educação, caracterizada como uma instituição federal de ensino superior, pesquisa e extensão, com sede em Vitória, capital do Estado do Espírito Santo.

Integrada no sistema federal, a Ufes precisou retomar sua organização. Primeiramente, instalou-se a Secretaria Geral, em seguida foram criados os Departamentos de Administração, de Educação e Cultura, de Planejamento e obras, de Finanças, e a Procuradoria e Tesouraria. Todavia, a instalação definitiva ocorreu entre 1976 e 1994, período no qual foi consolidada a nova estrutura acadêmica, nos campi de Goiabeiras e Maruípe. No Campus Goiabeiras, as obras tiveram início com a construção dos prédios da Biblioteca Central, do Restaurante Universitário, da Administração Central e dos Laboratórios de Física e Química. Em Maruípe, foram construídos os edifícios da Clínica Integrada de Odontologia, além dos pavilhões de aulas do Centro Biomédico.

A Reforma Universitária em 1968 definiu as bases administrativas e acadêmicas que a Ufes possui até hoje. A nova gestão teve então que implantar a Lei n° 63.577 de 8 de novembro de 1968. Essa Lei fez com que as universidades sofressem modificações em sua estrutura, tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa. A Ufes passou então a ser constituída por oito centros, a saber: Estudos Gerais; Artes; Tecnológico; Agropecuário; Biomédico; Educação Física e Desportos; Ciências Jurídicas e Econômicas; Pedagógico.

A Ufes, atendendo ao que determinava a legislação em vigor, definiu sua nova estrutura, extinguindo a cátedra, instituindo a departamentalização e reunindo todas as faculdades em torno de uma administração central, na Reitoria. É importante salientar que a Ufes se rege pelos Estatutos e Regimento Geral e demais leis pertinentes. A missão básica é o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, com vistas à formação superior do homem, colaborando, assim, com o desenvolvimento social e tecnológico.

Posteriormente, novas modificações ocorreram, tanto na área de ensino como na administrativa, em conseqüência da evolução da sociedade - provocada pelas demandas tanto na área tecnológica quanto nas áreas cultural, econômica e política. Desta forma, a Ufes assumiu nova feição e atualmente apresenta uma estrutura bastante complexa.

De acordo com o Estatuto da Universidade, sua administração é distribuída nos níveis superior e de centros. A Ufes tem sua administração distribuída nos níveis

Superior e Dos centros. A Administração Superior será exercida pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Curadores; Reitoria.

*O Conselho Universitário* - é o órgão superior deliberativo e consultivo em matéria de política universitária e administrativa, financeira, estudantil e de planejamento. É composto pelo Reitor, Vice-reitor; Diretores dos centros; Pró-reitor de administração; Pró-reitor de planejamento e desenvolvimento institucional; Diretor Superintendente do Hospital Universitário; dois representantes do corpo docente do Quadro Permanente, eleitos por seus pares; dois representantes do corpo técnico-administrativo, eleitos por seus pares; quatro representantes do corpo discente; Reitor imediatamente anterior, desde que tenha exercido integralmente seu mandato.

*Conselho de Ensino e Pesquisa* - Órgão deliberativo superior e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, com funções deliberativas e consultivas. É composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores de graduação, pesquisa e pós-graduação e extensão, dois representantes de cada uma das unidades universitárias, seis representantes do corpo docente e dois representantes do corpo técnico-administrativo.

*Conselho de Curadores* - Órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade é composto por três membros eleitos pelo Conselho Universitário, em votação secreta, dentre docentes em exercício na universidade; três membros eleitos pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, em votação secreta, dentre docentes em exercício na Universidade; um docente representante do Ministério da Educação; um representante do corpo técnico-administrativo; um representante do corpo discente; um representante da Comunidade, escolhido, em votação secreta, pelo Conselho Universitário, conforme normas por este estabelecidas.

Segundo a Ufes (2008), seus **órgãos centrais** são:

*Reitoria* - é órgão executivo da Administração Superior da Universidade, estando o poder centralizado no reitor, vice-reitor e pró-reitores. A Reitoria será exercida pelo Reitor e, nas faltas e impedimentos deste, pelo Vice-Reitor.

*Pró-Reitoria* - Tem por objetivo auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, possuindo campos específicos de atuação, de acordo com o regimento interno.

*Câmara de Integração* - possui caráter exclusivamente consultivo, para apoiar e assessorar a Administração Central e os Conselhos Superiores da Universidade Federal do Espírito Santo em assuntos de interesse geral da sociedade visando à integração das políticas universitárias ao pleno desenvolvimento do Espírito Santo e do Brasil.

*Órgãos suplementares* - Têm por atribuição colaborar com a administração central nas áreas de natureza técnico-administrativo, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. Seus principais órgãos são: biblioteca universitária, restaurante universitário, museu, editora e outros.

De acordo com o Art. 4 do Estatuto da Universidade constituem suas finalidades e objetivos:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais, para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e para colaborar na sua formação contínua;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e das pesquisas científica e tecnológica geradas na instituição.

Atualmente a Ufes compõe-se dos seguintes centros: Centro Biomédico; Centro de Artes; Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Exatas; Centro de Ciências Humanas e Naturais; Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas; Centro de Educação Física e Desportos; Centro de Educação; Centro Tecnológico.

Tendo suas atividades complementadas pelos seguintes órgãos suplementares: Biblioteca Central; Coordenação de Interiorização; Hospital Universitário; Instituto de Odontologia; Instituto Tecnológico; Núcleo de Assessoria Jurídica e Auditoria Interna; Núcleo de Processamentos de Dados; Prefeitura Universitária; Rádio e Televisão Universitária.

A comunidade universitária no campus goiabeiras constitui-se de, aproximadamente, 1.610 servidores, sendo eles técnicos e docentes.

Para uma melhor compreensão a respeito dos valores organizacionais constituídos na Ufes, far-se-á um breve histórico da gestão dos últimos cinco Reitores.

Rômulo Augusto Penina (I Mandato – 1980 – 1984) assumiu a reitoria em 7 de janeiro de 1980, dando início a um processo de planejamento estratégico onde delineou as bases do desenvolvimento. Em seu mandato, quis consolidar uma imagem de uma Universidade melhor, mais humana, flexível e capaz de cumprir sua missão social. Ampliou o quadro do corpo técnico administrativo; foi instituído o concurso público, a fim de garantir o ingresso na Ufes; deu forma as atividades de extensão; acelerou o processo de qualificação e apoio à pesquisa; dentre outros.

Deu mais atenção a função social, tanto na assistência hospitalar quanto na criação da Clínica integrada odontológica, a qual estava voltada para o atendimento da população carente. Foi construído o Restaurante Universitário e a Biblioteca Central, além da construção e instalação do posto de serviços da Caixa Econômica Federal.

Em seguida, Jose Antonio Saadi Abi-Zaid (1984 – 1988) procurou melhorar a Universidade nas suas principais atividades: Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração. Nas duas primeiras áreas, foi desenvolvido dois seminários, a fim de envolver toda comunidade da Ufes. Este seminário foi capaz de fortalecer os cursos já existentes e criar outros, como os de Filosofia, Estatística e Química. Também ampliou o número de programas de pós-graduação e incentivou a participação dos professores em congressos, realizou três seminários internos de pesquisa, onde foram apresentados trabalhos e projetos financiados pela Ufes e pela Fundação Ceciliano Abel de Almeida (FCAA).

Na área de extensão foi baixada uma Resolução nº 39/87 – CEPE, onde foi definido suas principais atividades. Na área administrativa, procurou atingir as seguintes metas:

- Melhoria dos procedimentos administrativos;
- Descentralização dos recursos orçamentários, atribuindo aos diretores de Centros as decisões sobre a aplicação dos recursos;
- Priorização das atividades fins: Ensino, pesquisa, e extensão;
- Transparência nos atos administrativos;
- Apoio aos programas de benefício sociais, criados pela Pró-reitoria Comunitária; e
- Democratização dos processos de decisão, de eleição e participação.

Construiu algumas obras, como: o Observatório Astronômico, o Departamento de Física e a Associação Astronômica Galileu Galilei, uma reestruturação nas Sub-reitorias e nos departamentos da Ufes, além de dar início ao processo de eleição dos cargos de reitor e vice-reitor da universidade.

Em 1988 Rômulo Augusto Penina assumiu seu Segundo mandato, que durou até 1992. O reitor se baseou no lema “A Ufes que desejamos”. Com isso, algumas

modificações foram introduzidas na estrutura da Universidade. As principais ações foram: criações de cursos noturnos, aprimoramento do sistema de vestibular, qualificação dos docentes, expansão da pós-graduação, implementação do programa de interiorização. Houve uma reforma nas instalações físicas e nos equipamentos do Cineclubes Universitário, criação do centenário de imigração italiana. Também foram institucionalizados cursos de programas ambientais.

Já em 1992, Roberto da Cunha Penedo assume seu primeiro mandato. Logo após assumir, o cargo de reitor, Penedo procedeu algumas reformulações na estrutura. Como a criação da Secretaria de Produção e Difusão Cultural, com a finalidade de discutir questões referentes à cultura e promover projetos nessa área. Preocupou-se também em transformar as Sub-reitorias em pró-reitorias, além de converter a Superintendência da Planta Física em Prefeitura Universitária. O acervo da Biblioteca Central foi ampliado e implantou o Núcleo de Treinamento dos Servidores (NTS), assim como as Secretarias de comunicação e divulgação, de produção e difusão central, de assuntos comunitários e da Ouvidoria Geral. Fica claro portanto que em sua gestão, possuiu uma visão mais empreendedora, sendo considerado por muitos servidores como visionário, tornando-o mais técnico

José Weber Macedo assume seu I Mandato em 1996, continuando até 2000. Vencendo as eleições seguintes, o reitor permanece, constituindo seu II mandato, que perdurou até o ano de 2004. Em sua gestão ele procurou adotar

Rubens Sérgio Rasseli assume seu I Mandato em 19/01/2004 (até 18/01/2008), por ser sobrinho do reitor anterior, ele adotou a mesma gestão. Formado em odontologia pela UFES, Rasseli ingressou nos quadros da universidade em 1980. De acordo com os servidores da Universidade, em sua gestão esteve mais próximo do sindicato da Universidade, havendo assim, uma maior participação deste. Todavia, todas decisões tomadas na Universidade não é passado para os servidores, além de possuir apenas uma parceria com outra empresa, como é o caso da Petrobras. Investiu pouco na urbanização na Ufes, segurança e equipamentos no campus. Não existe nenhum projeto voltado para o meio ambiente e as orientações do Campus Goiabeiras não estão completas, ou seja, ele não investiu na estrutura. Uma de suas principais características é sua visão política. Em 2008 ele assume seu II Mandato.



## 4.2. O CONJUNTO DE VALORES E A CRIATIVIDADE NA UFES

O presente item refere-se à análise dos dados obtidos com a coleta de dados sobre os valores individuais e organizacionais e a criatividade.

A amostra da pesquisa, formada por 320 servidores possui 151 mulheres, das quais 56 são docentes e 95 técnicos administrativos, 169 homens sendo 86 docentes e 83 técnicos administrativos. A Tabela 2 mostra a distribuição.

		<b>Docente</b>	<b>Técnico</b>	<b>Total</b>
<b>Gênero</b>	Feminino	56	95	151
	Masculino	86	83	169
<b>Total</b>		142	178	320

**TABELA 2: GÊNERO DOS SERVIDORES**

Os resultados mostram que a maioria das idéias novas teve como origem os técnicos administrativos, o que vai contra o “pré-conceito” que existente na Universidade de que os docentes são capazes de resolver mais os problemas que os técnicos administrativos. A Tabela 3 apresenta as freqüências encontradas.

			<b>IDÉIAS NOVAS</b>		<b>Total</b>
			<b>Sim</b>	<b>Não</b>	
<b>CATEGORIA</b>	Docente	Valor absoluto	69	71	140
		<b>Idéias novas</b>	49.3%	50.7%	100.0%
		Sem idéias novas	46.6%	42.0%	44.2%
	Técnico	Valor absoluto	79	98	177
		<b>Idéias novas</b>	44.6%	55.4%	100.0%
		Sem idéias novas	53.4%	58.0%	55.8%
<b>Total</b>		Valor absoluto	148	169	317
		<b>Idéias novas</b>	46.7%	53.3%	100.0%
		Sem idéias novas	100.0%	100.0%	100.0%

**TABELA 3: IDÉIAS NOVAS**

Outro ponto importante é que a maioria dessas idéias surgiu dos representantes do gênero masculino, como pode ser visto na Tabela 4.

			IDÉIAS NOVAS		Total
			Sim	Não	
GÊNERO	Feminino	Valor absoluto	59	89	148
		<b>Idéias novas</b>	39.9%	60.1%	100.0%
		Sem idéias novas	39.9%	52.7%	46.7%
	Masculino	Valor absoluto	89	80	169
		<b>Idéias novas</b>	52.7%	47.3%	100.0%
		Sem idéias novas	60.1%	47.3%	53.3%
Total		Valor absoluto	148	169	317
		<b>Idéias novas</b>	46.7%	53.3%	100.0%
		Sem idéias novas	100.0%	100.0%	100.0%

**TABELA 4: GÊNERO E IDÉIAS NOVAS**

A Tabela 5 mostra os percentuais de idéias novas geradas segundo a escolaridade do respondente. Os dados foram obtidos a partir de sua própria percepção.

		Idéias Novas		Total
		Sim	Não	
ESCOLARIDADE	1º Grau e 2º Grau Incompleto	5	21	26
	2º Grau Completo e Superior Incompleto	20	30	50
	Superior Completo e Mestrado Incompleto	<b>59</b>	63	122
	Mestrado completo e Doutorado Incompleto	30	39	69
	Doutorado Completo e Pós Doutorado	34	15	49
Total		148	168	316

**TABELA 5: ESCOLARIDADE E IDÉIAS NOVAS**

Em relação ao apoio recebido em termos das idéias novas apresentadas a Tabela 6 mostra uma distribuição da fonte de apoio à criatividade.

FONTE DE APOIO A IDÉIAS NOVAS	VALOR ABSOLUTO	%
Colegas	53	55.8%
Chefes	24	25.3%
Departamento	4	4.2%
Ufes	3	3.2%
Externo	2	2.1%
Alunos	1	1.1%
Banco Mundial	1	1.1%
Petrobras	1	1.1%
Reitor	1	1.1%
Secretaria de Cultura	1	1.1%
Sebrae	1	1.1%
Auditoria Interna	1	1.1%
Governo	1	1.1%
Pró-reitoria	1	1.1%
Total	95	100,0%

**TABELA 6: FATORES DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE IDÉIAS NOVAS**

Como se vê a maior freqüência encontrada para o apoio recebido tem como fonte os próprios colegas de trabalho, seguido das chefias e dos departamentos, totalizando

81,1% dos fatores de apoio à implementação de novas idéias. Observa-se que a instituição e sua estrutura foram citadas em 7,6%, percentual também encontrado para o apoio recebido de elementos externos à Ufes.

Todavia, muitas idéias encontraram dificuldades para serem colocadas em prática, dentre as mais citadas, destaca-se a Burocracia da Universidade, conforme pode ser visto na Tabela 7.

<b>FONTE DE RESISTÊNCIA A IDÉIAS NOVAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>%</b>
Burocracia	<b>38</b>	<b>43.2%</b>
Ufes	<b>11</b>	<b>12.5%</b>
Falta de recursos financeiros	<b>8</b>	<b>9.1%</b>
Falta de vontade	5	5.6%
Reitor	5	5.6%
Colegas de trabalho	4	4.5%
Falta de equipamento	3	3.4%
Chefe	3	3.4%
Falta de tempo	3	3.4%
Aversão a novas idéias	3	3.4%
Falta de conhecimento	2	2.3%
Sistema	1	1.1%
Alunos	1	1.1%
Departamento	1	1.1%
Total	98	10,0%

**TABELA 7: FATORES DIFICULTADORES À IMPLEMENTAÇÃO DE IDÉIAS NOVAS**

A instituição foi identificada como responsável por 12,5% dos entraves à implementação de novas idéias. Posteriormente, ao serem solicitados esclarecimentos sobre o significado da expressão “Ufes” encontrada nas respostas, verificou-se que ela possui a mesma conotação de “Burocracia” totalizando então neste caso 56,7% das respostas. Além disso, quando se busca a causa da “falta de recursos financeiros” (9,1%), “Falta de equipamento” (3,4%) e “sistema” (1,1%) encontra-se a mesma fonte, ou seja, a burocracia. Assim, ao que antes foi considerado como 56,7% deve-se acrescentar os demais percentuais chegando-se a 70,3% das causas das dificuldades de se implementar idéias novas na Ufes.

Antes de mais nada é importante ressaltar que os valores citados de forma espontânea pelos servidores encontram equivalência nas propostas feitas por Rockeach (1973), Schwartz (1990) e Gouveia como mostrado no Quadro 10.

VALORES ENCONTRADOS	TIPOLOGIA DE ROCKEACH	DE	TIPOLOGIA DE SCHWARTZ	TIPOLOGIA DE GOUVEIA
Bem-estar	Uma vida confortável (T)		Segurança	Sobrevivência
Família	Segurança familiar (T)			
Lazer	Prazer(T)			
Trabalho	Ambição ( I )		Realização	
Amigos	Amizade verdadeira (T)			
Cultura	Um mundo de beleza (T)			
Filhos	Segurança familiar (T)			
Saúde				Saúde
Religião	Salvação (T)			Religiosidade
Estudo	Intelectualidade ( I )			Conhecimento
Prosperidade	Uma vida confortável (T)			
Felicidade	Felicidade (T)			
Irmão	Igualdade (T)			Afetividade
Esposa	Segurança familiar (T) Amor maduro (T)			Afetividade Convivência
Paz	Um mundo em paz (T)		Universalismo	Justiça Social
Casa	Uma vida confortável (T)			
Satisfação profissional	Capacidade ( I )		Realização	Êxito
Condição financeira	Uma vida confortável (T)		Poder social	Êxito
Local				
Segurança			Segurança	
Auto-estima	Respeito próprio (T)			
Respeito	Reconhecimento social (T)			
Música	Um mundo de beleza (T)			Beleza
Relacionamento	Afetividade ( I )			Convivência
Responsabilidade	Responsabilidade ( I )			
Amor	Amor maduro (T)		Hedonismo	Afetividade

#### QUADRO 10: VALORES ENCONTRADOS E TIPOLOGIAS

As freqüências com que os valores foram encontrados podem ser vistos na Tabela 8.

Como pode observar as idéias novas estão relacionadas com alguns valores individuais encontrados na pesquisa, o que mais se destaca é a família, a saúde, filhos, trabalho, e religião. Já os valores organizacionais que estão relacionados com o surgimento das idéias novas, encontram-se: satisfação profissional, relacionamento, responsabilidade, respeito, são os que menos influenciam.

VALORES	CRIATIVIDADE			Total
	Sim	%	Não	
Bem-estar	3	59%	2	5
Família	68	52,7%	61	129
Lazer	3	33,33%	6	9
Trabalho	8	38%	13	21
Amigos	2	25%	6	8
Cultura	0	0%	1	1
Filhos	19	40,42%	28	47
Saúde	24	48%	26	50
Religião	6	54,54%	5	11
Estudo	0	0%	1	1
Prosperidade	0	0%	1	1
Felicidade	1	20%	4	5
Irmão	1	100%	0	1
Esposa	0	0%	1	1
Paz	0	0%	1	1
Casa	2	33,33%	4	6
Satisfação profissional	1	100%	0	1
Condição financeira	2	50%	2	4
Local	1	100%	0	1
Segurança	0	0%	3	3
Auto-estima	1	100%	0	1
Respeito	1	100%	1	2
Música	1	100%	0	1
Relacionamento	1	100%	1	2
Responsabilidade	0	0%	1	1
Amor	1	100%	1	2
Total	146	46,34%	169	315

**TABELA 8: VALORES INDIVIDUAIS E CRIATIVIDADE**

Quando se considera os valores organizacionais foram encontradas as frequências constantes da Tabela 9, com destaque para a infra-estrutura com 70%, bom relacionamento com os colegas, 31,70% e bom salário com 43,33%. Ao item infra-estrutura podem ser juntados dois outros, entre os mais relevantes que são: condições de trabalho e ambiente de trabalho. Os três juntos representam 12,73% do total.

VALORES ORGANIZACIONAIS	Idéias Novas			Total
	Sim	%	Não	
Infra-estrutura	14	70%	6	20
Bom relacionamento com os colegas	13	31,70%	28	41
Bom salário	13	43,33%	17	30
Condições de trabalho	11	39,28%	17	28
Ambiente de trabalho	9	50%	9	18
Bom relacionamento com alunos	7	53,84%	6	13
Gostar do que faz	7	36,84%	12	19
Reconhecimento	7	46,66%	8	15
Amizade	6	46,15%	7	13
Respeito	5	33,33%	10	15
Oportunidade de crescimento	5	100%	0	5
Competência	5	62,5%	3	8
Estabilidade	5	62,5%	3	8
Companheirismo	4	57,14%	3	7
Responsabilidade	4	66,66%	2	6
União	3	50%	3	6
Harmonia	3	42,85%	4	7
Realização	3	75%	1	4
Conhecimento	3	75%	1	4
Honestidade	2	66,66%	3	5
Comprometimento	2	100%	0	2
Autonomia	2	50%	2	4
Qualidade	2	100%	0	2
Prazer	2	50%	2	4
Trabalho em equipe	1	100%	0	1
Aulas	1	100%	0	1
Aperfeiçoamento	1	50%	2	3
Disciplina	1	50%	1	2
Boa gerência	1	25%	4	5
Desafio	1	100%	0	1
Contato com coisas novas	1	100%	0	1
Local	1	50%	1	2
Cooperação	1	25%	4	5
Dedicação	0	0%	1	1
Felicidade	0	0%	2	2
Compreensão	0	0%	1	1
Cumplicidade	0	0%	2	2
Fidelidade com o patrimônio	0	0%	1	1
Criatividade	0	0%	1	1
Flexibilidade	0	0%	1	1
Total	146	46,49%	168	314

**TABELA 9: VALORES ORGANIZACIONAIS E CRIATIVIDADE**

Por meio do Método de Regressão Logística foi possível observar alguns pontos. A Tabela 10 mostra a existência da multicolinearidade, sobretudo, quando as variáveis apresentam correlações altas, próximas a 0,90.

1. Novas Idéias							
2. Categoria		.05					
3. Filhos		-.01	.03				
4. Idade		.07	.13*	.28**			
5. Estado Civil	.04	.01	.65** .27**				
6. Escolaridade	.16**	.75**	-.05	.01	-.04		
7. Gênero		.13*	.15*	.01	.06	.03	.09
		1	2	3	4	5	6

**TABELA 10: MATRIZ DE INTERCORRELAÇÕES PARA NOVAS IDÉIAS E VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS**

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (teste bi-caudal; eliminação *pairwise* de dados faltosos)

As variáveis para as quais se buscou verificar as correlações foram :

- Entre o estado civil e o número de filhos;
- Entre a idade com o número de filhos;
- Entre a escolaridade e o surgimento de novas idéias;
- Entre o estado civil e a idade;
- Entre a idade e a categoria;
- Entre o surgimento de novas idéias e o gênero; e
- Entre a categoria e o gênero.

Sendo assim, o resultado obtido na pesquisa perde um pouco a validade porque existe uma superposição de influência das variáveis.

A Tabela 11 apresenta resultados que mostram uma indicação de que o surgimento de idéias novas é maior no gênero masculino com curso superior.

VARIÁVEL PREDITORA	IDÉIAS NOVAS			
	Sim	%	Não	%
Docente	69	49,3 %	71	50,7 %
Filhos	114	46,2 %	133	53,8 %
Acima de 45 anos	79	43,4 %	103	56,6 %
Alguma vez casado	116	47,5 %	128	52,5 %
Masculino	89	52,7 %	80	47,3 %
Curso Superior	123	51,3 %	117	48,8 %
Total	148	100,0 %	169	100,0 %

**TABELA 11: FREQUÊNCIA RELATIVA DAS VARIÁVEIS PREDITORAS**

Já a Tabela 12 mostra que o  $p$  não é menor do que 0,05, ou seja, existem menos de 5 possibilidades em 100 de que a escolaridade e o gênero não tenham, efetivamente, influência em ter idéias novas. Dito de outra forma, a probabilidade de que este resultado se deva ao acaso é inferior a 5%, o que permite confiar nestes resultados.

O modelo da pesquisa classifica corretamente 57% dos casos. Portanto, quando se tomam conjuntamente a escolaridade e o gênero, é possível, em 57% dos casos, prever ou conhecer se terão ou não idéias novas.

Variável Preditora	B	SE	Estatística Wald
Escolaridade	0.31	0.15	4.44*
Gênero	0.45	0.23	3.79*

**TABELA 12: PREDITORES DE IDÉIAS NOVAS**

\*  $p < .05$  (modelo logístico permite classificar corretamente 57%).  $R^2 = .04$

A respeito da Estatística Wald, esclarece-se aqui que é ela que avalia se o peso da regressão é estatisticamente significativo. Em outras palavras ela mostra se cada variável é, efetivamente, importante para predizer ter ou não ter idéias novas. Ou seja, ela é utilizada para referir-se à adequação de cada variável, indicando entre parênteses o nível de significância.

Fazendo as análises de componentes principais, é possível observar que a importância do trabalho, isto é, sua pontuação fatorial apresenta correlação direta com ter novas idéias ( $r = .13$ ,  $p < .05$ ). Portanto, aqueles indivíduos que priorizam o trabalho são mais prováveis apresentarem idéias novas no contexto laboral. A importância atribuída aos valores pessoais e organizacionais não se correlaciona entre si, mas os valores organizacionais se correlacionam com o surgimento de idéias novas. Fato que não acontece com os valores pessoais.

A Tabela 13 mostra os cruzamentos feitos a respeito das unidades organizacionais com o surgimento de idéias novas.



UNIDADES ORGANIZACIONAIS		IDÉIAS NOVAS		
		Sim	Não	Total
Administrativos	Valores absolutos	40	30	70
	Valores relativos	57,1%	42,9%	100,0%
Artes	Valores absolutos	11	14	25
	Valores relativos	44,0%	56,0%	100,0%
Agrárias	Valores absolutos	5	4	9
	Valores relativos	55,6%	44,4%	100,0%
Jurídicas e Econômicas	Valores absolutos	8	16	24
	Valores relativos	33,3%	66,7%	100,0%
Tecnológico	Valores absolutos	17	18	35
	Valores relativos	48,6%	51,4%	100,0%
Ciências Humanas e Naturais	Valores absolutos	22	23	45
	Valores relativos	48,9%	51,1%	100,0%
Educação Física e Desportos	Valores absolutos	7	3	10
	Valores relativos	70,0%	30,0%	100,0%
Educação	Valores absolutos	5	17	22
	Valores relativos	22,7%	77,3%	100,0%
Ciências Exatas	Valores absolutos	11	16	27
	Valores relativos	40,7%	59,3%	100,0%
Órgãos Suplementares	Valores absolutos	21	28	49
	Valores relativos	42,9%	57,1%	100,0%
Total	Valores absolutos	147	169	316
	Valores relativos	46,5%	53,5%	100,0%

**TABELA 13: UNIDADES ORGANIZACIONAIS E IDÉIAS NOVAS**

Os dados mostram que não há diferença estatística significativa de ter ou não idéias novas em relação à unidade organizacional na qual o servidor atua [ $\chi^2(9) = 13,64$ ,  $p = 0,14$ ]. A Tabela 14 mostra os resultados obtidos. Contudo, pode-se ponderar que foram consideradas 10 unidades organizacionais, fato que pode tornar os resultados confusos. Em função disso, optou-se por agrupar essas unidades de acordo com a própria estrutura organizacional da Ufes.

	Valor	Df	Nível de significância (2-sided)
Coeficiente de Pearson	13,221(a)	9	,153
Taxa de Likelihood	13,639	9	,136
Associação linear	3,196	1	,074
Casos válidos	316		

**TABELA 14: TESTE QUIQUADRADO**

Como ficou evidente anteriormente, a pesquisa toma como referência a Taxa Likelihood expressando-a da seguinte forma:  $\chi^2(9) = 13,64$ ,  $p = 0,14$ . Na tabela tem-se o símbolo do qui-quadrado, os graus de liberdade (DF) e finalmente, o nível de significância (Asymp. Sig).

As Tabelas 15 e 16 dizem respeito a análise dos Componentes Principais, sendo o componente 1 relacionado aos valores pessoais e o 2 aos valores organizacionais, extraídos do questionário das respostas onde o servidor expressou aquilo que lhe era mais importante em termos de sua vida pessoal e vida laboral.

	Componentes	
	1	2
Import_pessoal3	.674	-.234
Import_pessoal2	.669	-.130
Import_trabalho3	.359	.619
Import_trabalho1	.334	.548
Import_pessoal1	.454	-.495
Import_trabalho2	.133	.478

**TABELA 15: ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS**

	Componentes	
	1	2
Import_pessoal3	.710	.070
Import_pessoal2	.661	.163
Import_pessoal1	.620	-.259
Import_trabalho3	.066	.713
Import_trabalho1	.074	.638
Import_trabalho2	-.079	.490

**TABELA 16: ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS**

### 4.3. AS ENTREVISTAS A PARTIR DOS INCIDENTES CRÍTICOS

Considerando a fragilidade dos resultados obtidos a partir das correlações de variáveis duas a duas e da Regressão Logística, sentiu-se a necessidade de se identificar os servidores que mencionaram o exercício da criatividade ou o cerceamento dela.

Foram então realizadas 15 entrevistas aleatórias com esses servidores a fim de se enriquecer o estudo com detalhes das situações vividas, numa dimensão qualitativa.

De modo geral percebeu-se que nos casos do incentivo à criatividade foram relevantes os seguintes aspectos: relações interpessoais e boa vontade do servidor em melhorar seu ambiente de trabalho.

A primeira entrevista foi com um servidor da Universidade que estava tendo um problema de saúde e por recomendações médicas, precisava caminhar todos os dias. Com isso ele passou a chegar atrasado ao trabalho, o que incomodava a chefia. Observando seu ambiente, viu que havia um banheiro inutilizado, pois estava cheio de material de limpeza. Assim, teve a idéia de conversar com o pessoal da limpeza, pedindo a eles que retirassem aquele material dali. Em seguida, acertou o banheiro, e instalou um chuveiro elétrico. Essa atitude do servidor fez com ele pudesse continuar sua atividade física, uma vez que passou a ir caminhando, todos os dias, para a Ufes, resolvendo assim, seu problema de horário e ele passou a não ser mais perturbado pelo chefe. Fica claro que quando se tem boa vontade, e boa relação com os colegas de trabalho, a solução para o problema aparece.

A segunda entrevista foi feita com um servidor que compreendia muito montagem e manutenção de computadores. Em seu departamento não havia computadores para todos servidores, gerando desconforto e um pouco de confusão. Ele então teve a idéia de ir a Prefeitura Universitária analisar os computadores que já tinham sido descartados por outros departamentos. O professor então pediu ao chefe de departamento que o acompanhasse até lá, para assim, poder montar seu equipamento de trabalho, o qual foi considerado por seus colegas, como uma boa máquina do departamento. Mais uma vez, percebe-se que as relações interpessoais podem dar suporte ao desenvolvimento de idéias novas.

A terceira entrevista foi realizada com um servidor que trabalhou na Universidade, no setor de limpeza, antes de a Ufes terceirizar esse serviço. O servidor recebia luvas para executar seu trabalho, com a finalidade de proteger-se. Mas essas luvas eram de péssima qualidade, ao usá-las elas rasgavam e ele acabava se contaminando. Sua idéia então foi ir ao Hospital Universitário, pedir as luvas cirúrgicas que não eram utilizadas em procedimentos pelos médicos. Conseguiu apoio de um colega do hospital, que passou a recolher tais luvas, e, com isso ele podia trabalhar sem ter medo de contaminação, já que as luvas eram colocadas em baixo das que recebia. Ou seja, o servidor teve uma idéia nova para solucionar seu problema.

A quarta entrevista foi feita com um servidor que teve a idéia de fazer um curso em que ele aprendesse a consertar a maquineta que utilizava no local de trabalho. Assim, toda a vez que ela quebrava, seu conserto era de forma rápida, e, com o uso de materiais simples, exemplo: arame, fios de náilon, etc, reduzindo os custos da Universidade e evitando se desgastar com a demora da assistência técnica, uma vez que o segmento no qual trabalhava não tinha prioridade entre os demais.

A quinta entrevista foi com um professor que possuía problemas com o fornecimento de vidrarias para a realização de seus os experimentos, tornando-os restritos. Já que toda vidraria necessária, não chegava a tempo, ou chegavam no período das aulas, ou o tempo para a realização do experimento já havia passado. O Professor então, teve a idéia de combinar com seus alunos para juntar os vidros não utilizados em casa e trazer para a Ufes. Assim ele separava e analisava os que podiam ser reaproveitados para preparar os experimentos. Mais uma vez fica claro que para implementar uma boa idéia, em um local onde o tramite burocrático está presente, é preciso que haja boas relações interpessoais e boa vontade.

A sexta entrevista foi com uma coordenadora de um departamento da Universidade. A professora percebeu que quando tinha papel, ela não tinha tinta na sua impressora, e vice versa, quando possuía os dois materiais, sua impressora não estava funcionando. Os alunos precisam de declarações, de histórico, da grade curricular e todos esses fatores atrapalhavam o processo. Foi então, criada uma pasta na xérox, onde a coordenadora fez uma boa matriz e os alunos passaram a tirar cópia do que precisavam. Tal atitude fez com que o serviço na coordenação passasse a ser mais rápido e mais eficiente.

A sétima entrevista mostra um caso de criatividade que surgiu diante de “brechas” na lei, onde tornou-se possível “burlar a burocracia”. Quando o servidor ingressa na Universidade, ele adquire um plano de saúde, o Sistema Único de Saúde. Um servidor que trabalha com orçamentos, descobriu que havia uma rubrica que poderia ser representada para o tratamento de saúde. Com isso, ele teve a idéia de criar um plano de saúde na Universidade, partindo de uma “brecha” da lei, “mas o TCU viu que isso ia funcionar e zerou a conta, impedindo o processo”.

Nos casos de cerceamento à criatividade foram considerados relevantes os seguintes aspectos: interesses, relações de poder, falta de recursos da Ufes e barreiras encontradas pelos servidores .

A primeira entrevista foi realizada com um professor do Centro Tecnológico, que conseguiu 32 computadores para montar um laboratório específico na área. Mas, em função das relações interpessoais existentes, a diretora do departamento não cedeu a sala para o laboratório. “Sendo que existem três ou quatro salas que ficam fechadas e são cedidas ao pessoal da Petrobras quando eles precisam fazer alguma pesquisa”. Este caso mostra que existe um jogo de poder, onde os “colegas fazem o trabalho duro, ela assina os relatórios e ganha em cima”. Ou seja, o servidor tem uma idéia nova, monta um projeto para conseguir equipamentos para melhorar o seu ambiente de trabalho, mas há cerceamento em função de interesses e das relações de poder.

A segunda entrevista foi com um professor pesquisador, que para realizar uma pesquisa, precisava de R\$400,00 para aquisição de materiais como CD, papel, tinta para impressora, etc. “Existe aqui na Universidade, um negócio chamado suprimento de fundos que você pode pedir em torno de R\$300,00 na reitoria, é só comprar e trazer a nota fiscal”. O professor então fez esse pedido, mas não obteve autorização. A Ufes disse que todo esse material, papel, tinta para impressora, é comprado por licitação para toda a Universidade inteira. Resultado, o professor, para realizar sua pesquisa, teve que comprar o material com seu dinheiro, uma vez que, se não o fizesse perderia o prazo da pesquisa e uma abertura importante que conseguiu no local da pesquisa. “Quando o material que eu pedi chegou, a pesquisa já estava pronta, e, o que fazer com o material? Foi a primeira coisa que eu pensei! Fiquei preocupado”. O professor acabou deixando na sala dele, e todos do departamento

utilizaram. Esse caso é mais um exemplo de que a burocracia emperra o processo, para se fazer pesquisa é preciso criatividade e recursos. O servidor ainda quis verificar o custo do material que havia pedido, e viu que era quase o dobro do que gastou, agora questiona-se, se a licitação pública possui a finalidade de reduzir custo, porque isso não aconteceu?

A terceira entrevista foi com um professor da Universidade que se inspirou em uma situação que ocorreu na Embrapa. “Um pesquisador de lá fazia pesquisa genética com o óvulo de bezerras gêmeos. Ele repartia um ovo fecundado, com o uso do bisturi, gerando dois, em seguida ele os dividia em quatro, e perdia sempre o último. Analisando o fato, percebeu que isso acontecia em função da espessura do bisturi, e teve a idéia de utilizar Gillete. Aí eu vi que o preço do bisturi é muito caro e passei a adotar o uso de Gillete também”.

A quarta entrevista foi com um professor que era do curso de Agronomia em Alegre. Este professor queria realizar uma pesquisa, mas seu projeto foi vetado, pois os alunos não poderiam trabalhar nas férias. Essa pesquisa só poderia ser feita nessa época quando o vegetal estudado se frutificava. Ou seja, “a sazonalidade da rotação da plantação, o período de plantio é uma, e as férias dos alunos são em outra época”. Tal fato, além de travar a pesquisa, travou a participação do aluno. O professor então teve que mentir a respeito das datas no relatório entregue a Universidade (criatividade), mas para poder publicar sua pesquisa colocou as datas certas. Isso para não perder financiamentos, bolsas para os alunos, para os alunos poderem participar de projetos de pesquisa, quer sejam remunerados ou não. Essa entrevista traz mais um exemplo de como a burocracia cerceia a criatividade, não deveria haver data para se protocolar um projeto na Ufes, porque a idéia e oportunidade não aparecem de acordo com o calendário acadêmico.

A quinta entrevista mostra mais um caso onde a burocracia cerceia a criatividade. O curso de administração da Ufes, tem produzido monografias de ótima qualidade, mas os professores se queixam de que não há bolsa-projeto de 6 meses, existem apenas as de um ano. Sendo que, quando o aluno começa a produzir sua monografia, ele só tem seis meses. Esse prazo emperra muitas produções realizadas na Universidade, como exemplo, entrevistei uma Professora que realizou

uma pesquisa em Brejetuba, que envolveu quatro alunos, essa pesquisa não foi considerada, porque ultrapassou o prazo de seis meses.

A professora ainda cita o caso da Semana Acadêmica para a qual obteve-se patrocínio para trazer os palestrantes. Mas, os custos das atividades iniciais não estavam garantidos. Para arrecadar tais recursos, foi combinado com os alunos do curso que eles pagariam a taxa de inscrição (R\$ 10,00) com antecedência. Houve uma denúncia, uma vez que não é permitido receber dinheiro dos alunos. A alternativa foi repassar para a EJCAD (Empresa Júnior de Consultoria em Administração) a responsabilidade da organização e das inscrições. “Tal atitude impediu que o curso ganhasse pontos diante do MEC, porque o Tribunal de Contas da União, exige que todo recurso recebido passe pelo caixa único da universidade”.

A sexta entrevista realizada mostra que os livros já adquiridos pela Biblioteca ficam quase um ano guardados até que sejam disponibilizados aos alunos. Esse processo faz com que os alunos não encontrem os livros, inibindo o processo de aprendizagem e criatividade que poderia ser desenvolvido em sala de aula. Neste caso o professor mostrou-se desestimulado a fazer indicação de novas referências e a reestruturar seu programa de disciplina, pois isso de nada adianta sem os livros para os alunos estudarem. A Biblioteca alega que não tem servidores suficientes para fazer a catalogação do novo acervo em tempo hábil para ser utilizado no semestre corrente.

A sétima entrevista foi com um professor que fez 740 pontos na Gratificação Especial a Docência (GED). Pelas normas o servidor precisa ter no mínimo 140 pontos para receber o valor máximo da gratificação e isso não é tão difícil. Em muitos casos é preciso um mínimo de carga horária, um mínimo de orientação, etc. Mas, se o professor ministrar apenas suas aulas, cumprindo a carga horária, ele garante essa pontuação. O entrevistado conseguiu totalizar 740 pontos, mas ao invés de seu trabalho ser reconhecido, surgiu uma desconfiança. Ele foi chamado na Comissão da GED, para comprovar sua produção acadêmica. “Inicialmente sofri ameaças como se eu tivesse tentado fraudar o processo, isso me deixou muito chateado e no ano seguinte minha produção caiu. A gente trabalha mais do que a maioria e é considerado desonesto!”.

A oitava e última entrevista mostra uma idéia nova em padronizar alguns processos da Universidade para reduzir custos e prazos. O servidor entrevistado citou que uma progressão funcional leva de seis meses a um ano para ser resolvida, dependendo das relações interpessoais que existir com o DRH, Comissão de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) e com o Conselho Universitário. É no CEPE que são analisados e aprovados os pedidos de progressão por titulação do docente. O trâmite para que isso aconteça é muito longo, primeiro o servidor faz um protocolo em seu departamento, em seguida, esse protocolo vai para o DRH, onde é montado o processo, para este ser enviado ao CEPE. “Só que o CEPE se reúne uma vez por mês, se você não implorar para as pessoas resolverem logo, demora mais de ano”. A idéia surgida foi burlada por aqueles que são resistentes ao surgimento de novos procedimentos administrativos.

O processo seria bem menor se o CEPE fizesse uma lista de todas as Universidades que têm seus mestrados e doutorados reconhecidos pelo MEC, pois sendo bom ou ruim o professor terá a progressão funcional. Assim poderia delegar competência à diretora do DRH, e ela já concederia a progressão no DRH mesmo. O CEPE ficaria com alguns casos apenas, como por exemplo: quando o professor fez doutorado e mestrado no exterior e tem q convalidar o diploma, os casos de mestrado que estão iniciando e ainda não foram reconhecido pela capes.

Por fim, devem ser registrados aqui os resultados obtidos por meio das entrevistas com os representantes sindicais e da administração geral da Ufes.

No caso dos gestores, em sua opinião as diferenças ideológicas entre os administradores, servidores e representantes sindicais entrava sobremaneira o andamento de processos e, devido às retaliações impede que idéias criativas sejam implementadas. Entende-se que isso ocorra por conta da necessidade que se tem de ser dono da idéia, de ser visto como aquele que modificou algo. Então se não foi um de seus representantes, melhor que a idéia não se concretize.

Para os representantes sindicais a Ufes nunca está aberta às mudanças que se constituem em benefícios para os servidores. Toda mudança que ocorre é para aumentar o volume de serviço ou para reduzir benefícios existentes. Toda tentativa de mudança proposta por eles tem esbarrado na legislação e nas normas internas da universidade. A tentativa de mudar essas normas foi infrutífera até o momento. O entrevistado acredita que isso se deve ao fato de que a maior parte dos membros das comissões e das representações legais seja formada por professores que não



compartilham dos seus interesses. Alegam que os docentes têm mais voz ativa nos Colegiados e que eles atuam de forma segmentada quando se trata do ambiente de trabalho.

A partir das análises feitas sobre os dados do questionário e os resultantes de entrevistas intermediárias foi possível tecer algumas considerações finais no capítulo que segue.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral compreender as possíveis relações entre valores e criatividade. O que só foi possível, após levantar e descrever o conjunto de valores organizacionais, e seu processo de formação. A partir dos extremos (facilidade e dificuldade) para a solução de problemas, foram levantados e analisados casos voltados ao objeto de estudo que permitissem alguma inferência sobre possíveis relações entre valores e criatividade.

Para atingir tais objetivos, alguns procedimentos metodológicos foram traçados e tendo em vista a teoria estudada, a análise dos documentos formais e os dados obtidos junto aos sujeitos da pesquisa, chegou-se a algumas conclusões: a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) possui características próprias, valores que foram construídos desde sua fundação, havendo portanto, influência de seus reitores e chefes de departamento. As estruturas de poder, a falta de recursos e as barreiras encontradas pelos servidores impedem o processo criativo. Mas, analisando casos em que surgiram idéias novas, foram às relações interpessoais e a boa vontade dos servidores que deram suporte para que elas fossem implementadas. A pesquisa apontou que o ambiente da Universidade, por sua característica enfaticamente burocrática, mostra-se desfavorável aos processos criativos.

Levando em consideração o seu processo de formação e as análises de dados originários da percepção dos docentes sobre os valores organizacionais decorrentes das categorias relacionadas na pesquisa, verifica-se que os valores: o bom relacionamento com os colegas, a remuneração, as condições de trabalho e o ambiente de trabalho são tidos como prioritários para o desenvolvimento de idéias novas na Ufes, o que vem confirmar os relatos feitos nas entrevistas.

É importante ressaltar que o ambiente organizacional hoje é caracterizado por fazer parte de um contexto conturbado e repleto de desafios, o que contribui para o

surgimento de mudanças, sejam elas econômicas, sociais, políticas e culturais. Tais mudanças influenciam os valores socialmente aceitos e que devem ser seguidos pelos indivíduos, fazendo com que eles construam valores individuais de acordo com a sociedade. Assim, muitas pessoas sentem dificuldade em se posicionar, uma vez que é exigido padrões de comportamento que vão contra o que acreditam. Onde, muitas vezes, o ambiente em que trabalham exige um comportamento que cerceia o indivíduo, fazendo com que ele não seja um ser capaz de avaliar, de usar sua liberdade em prol do desenvolvimento da criatividade.

O que ocorre é que a criatividade está presente em toda e qualquer atividade humana e como já visto anteriormente, ela tem se tornado um elemento de grande importância para o desenvolvimento das organizações. Em certos ramos de atividade, por sua vez, o comportamento criativo constitui-se como elemento essencial para que determinados objetivos traçados sejam atingidos, ou problemas possam ser solucionados. No contexto de criação em publicidade e propaganda, por exemplo, a criatividade exerce tal importância, mas o estudo do comportamento criativo nesse tipo de ambiente organizacional se diferencia do estudo desse fenômeno onde ela não se constitui como elemento principal. O mesmo vale para organizações que não dispõem de muitos recursos, quer sejam eles financeiros ou de infra-estrutura.

A pesquisa não teve por objetivo avaliar o potencial criativo da organização, mas sim identificar no ambiente investigado aspectos predominantemente facilitadores ou restritivos para o desenvolvimento da criatividade, buscando preditores comportamentais que pudessem ser utilizados pelos gestores para potencializar os resultados da geração de idéias novas. No estudo dessas características, foi preciso determinar uma diferenciação entre os aspectos relacionados ao desempenho criativo, comumente observados nas organizações de trabalho de modo geral e os encontrados no ambiente analisado. Constatou-se que as teorias sobre criatividade exercem pouca influência sobre as atividades exercidas e sobre o desempenho criativo da Universidade. Acredita-se que isso ocorra por existir uma falta de interesse dos servidores sobre o assunto, o que corrobora com o pensamento defendido por Fernandes (1998), na qual a criatividade deve ser aprendida na prática, isto é, criando.

Tanto nos estudos de Alencar (1996), quanto nos de Amabile (1996) tem-se a demonstração de que as características do ambiente físico e do ambiente psicológico, exercem influência sobre o comportamento do indivíduo em termos de satisfação pessoal e nas condições que facilitam o desenvolvimento de sua capacidade criativa. Na busca de informações que indicassem os fatores facilitadores e restritivos à criatividade, constatou-se que o que mais dificulta o surgimento de idéias novas foi a Burocracia encontrada no ambiente de trabalho, no caso da pesquisa a Universidade. Isso porque a falta de recursos, de modo geral, embora impeça a otimização da produtividade, pode ser amenizada com processos alternativos criados pelo servidor. No entanto, o que se verificou é que as normas e os comportamentos a ela vinculados são inibidores do processo criativo.

Ainda sobre o ambiente físico, a partir dos estudos de pesquisadores como Alencar (1996), Francis (1974), Kremer (2002), Alves Filho (2002) e Franco (2003), puderam ser estabelecidas relações comparativas entre fatores que facilitam a produtividade no ambiente de trabalho com o desempenho criativo. Por meio da pesquisa foi possível concluir que as relações interpessoais existentes com os colegas de trabalho e com os chefes de departamento facilita o desenvolvimento da criatividade em um ambiente burocrático como o da Ufes.

As entrevistas realizadas com representantes da administração da Ufes mostraram que eles próprios se sentem “amarrados” aos instrumentos legais e que o jogo de poder constitui-se em um fator impeditivo para se exercer a criatividade.

Em termos do segmento dos sindicalistas atuantes suas propostas, por mais criativas que sejam nunca encontram abertura para serem implementadas.

As características observadas, analisadas e classificadas, como predominantemente facilitadoras ou restritivas ao comportamento criativo, no ambiente investigado, podem ser projetadas na compreensão do processo de criar no ambiente organizacional, de modo geral. Porém, cada tipo de organização e ambiente possui suas peculiaridades, de forma que não podem ser estabelecidos parâmetros generalizadores em termos absolutos, mas apenas balizadores.

O estudo realizado responde à pergunta de pesquisa, pois mostra que o desenvolvimento da criatividade em ambientes burocráticos como os das universidades federais só é possível quando se tem boa vontade e bons relacionamentos interpessoais.

A principal limitação que esse estudo revela, por sua vez, refere-se à escassa literatura encontrada, uma vez que elas tratam de experimentos na área da psicologia ou, simplesmente, abordam o tema de forma teórica. A falta de clareza em relação aos fatores que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento da criatividade dificultou a idéia de um campo de pesquisa que envolvesse a burocracia e a criatividade, tomando por base os valores individuais e organizacionais. O estudo carece de relações aprofundadas entre aspectos do ambiente com o desenvolvimento da criatividade. Tais relações, por sua vez, merecem a dedicação de novos estudos que tenham esse universo de informações como foco, inclusive aqueles que procurem estudar diferentes ambientes, para o estabelecimento de relações comparativas.

Conforme a revisão de literatura realizada, a maior parte das publicações que trata da criatividade no contexto das organizações refere-se às organizações de modo geral, fornecendo exemplos de peculiaridades do processo criativo em contextos diversos. São escassas as publicações que tratam diretamente do assunto em ambientes orientados especificamente para o comportamento criativo e as que estabelecem essas mesmas relações em ambientes burocráticos.

Entre as limitações do presente trabalho esteve a dificuldade em encontrar os servidores na Universidade. Entre os servidores encontrados, muitos não quiseram responder a todas as questões, ou até mesmo participar da pesquisa, por estarem apreensivos com o que poderia vir a acontecer. Apesar do contratempo, a quantidade de servidores que colaboraram com o desenvolvimento do estudo permitiu a realização e aprofundamento das análises, atendendo aos objetivos da pesquisa.

No entanto, a principal limitação deu-se por conta da metodologia utilizada para a pesquisa, pois a proposta foi partir dos valores encontrados para verificar se existia ou não correlação com outras variáveis que pudessem ser consideradas preditoras.

O que ocorreu foi que os valores indicados pelos servidores encaixaram-se mais no Modelo proposto por Rockeach (1973) que hoje se constitui em referência mas não é tão utilizado como o de Schwartz (1990) sobre o qual se baseou Gouveia (2003). Isso dificultou a compreensão do processo.

Outro elemento que merece destaque foi o formato do questionário. Optou-se por questões fechadas e abertas. No caso dessas últimas percebeu-se que os servidores foram concisos em suas respostas quanto à vivência da criatividade.

Sendo assim, sugerem-se, finalmente, alguns temas a serem desenvolvidos em estudos futuros, tais como:

- Realizar um estudo que contemple a percepção dos dirigentes da instituição com relação à importância de outros elementos como comunicação, estrutura e departamentalização em um processo de gestão estratégica.
- Realizar estudos em outras Universidades Públicas e particulares com a finalidade de se traçar um panorama que permita melhor conhecer sua realidade institucional e de gestão.
- Realizar pesquisa partindo-se do Modelo de Schwartz e de Gouveia para estruturar o instrumento de coleta de dados.
- Divulgar os resultados da pesquisa nos departamentos de cursos, a fim de que todos os técnicos administrativos e docentes conheçam e tirem suas conclusões sobre o presente estudo e especificamente para os professores pesquisados conferirem os resultados da pesquisa que participaram.

Em termos da aplicabilidade da pesquisa o modelo quantitativo resultou em poucas variáveis consideradas preditoras. Neste caso, trabalhar com um número pequeno de preditores para comportamento criativo mostra-se limitado. No entanto, os cruzamentos simples de duas variáveis permitem identificar que servidores registraram a vivência ou não da sua criatividade e as entrevistas permitiram chegar a algumas razões. Embora não se tenha trabalhado quantitativamente os elementos que facilitaram ou cercearam experiências criativas, os achados qualitativos

permitiram compreender um ambiente organizacional limitado pela burocracia, pelo poder e pelas restrições das relações interpessoais.

Esses três segmentos mostram-se ricos a estudos e as informações permitem uma atuação pontual dos gestores nos ambientes detectados como limitadores da criatividade.

## 6. REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade e ensino. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 6, 1, 17 a 25, 1986.

\_\_\_\_\_; Desenvolvendo a Criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35, 6, 6-11, 1995

\_\_\_\_\_; **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_; Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 38, 2, 8-25, 1998.

\_\_\_\_\_; **O processo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ALENCAR, E. M. L. S.; MARTINEZ, A. M. Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses. **Psicologia Escolar e Educacional**, 2, 1, 23-32, 1998.

ALENCAR, E. M. L. S.; VIRGOLIN, A. M. R. **Criatividade**: Expressão e desenvolvimento, Petrópolis: Vozes, 1994.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Barreiras à criatividade Pessoal entre Professores de Distintos Níveis de Ensino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 16(1), pp. 63-69, 2003.

AMABILE, T. M. Como não matar a criatividade. **HSM Management**. vol 12, jan-fev, 1999.

BACIC, M. J.; SOUZA, M. C. A. F.; RABELO, F. M.. Flexibilidade, Exploração de Inter-relações e Aprendizado Organizacional. In: do IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1995, Campinas. Anais do IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de Gestão



Estratégica de Custos. Campinas: Instituto Economia UNICAMP, 1995. v. 2. p. 719-728.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2003.

BECKER, M. A. D.; ROAZZI, A.; MADEIRA, M. J. P.; AREND, I.; SCHNEIDER, D.; WAINBERG, Lina; SOUZA, Bruno Campello de. Estudo exploratório da conceitualização de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. 2001.

BORGIO, I. UFES, 40 anos. Vitória: Ufes. Secretaria de Produção e Difusão Cultural, 1995.

BOWDITCH E BUONO. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

BRUNO-FARIA, M. F. & ALENCAR, E. M. L. S. (1996) Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**; 31, 2, 50-61.

CARRIERI, A. de P.; LUZ, T. R. da. Paradigmas e metodologias: Não existe pecado do lado de baixo do equador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. Anais do Enanpad.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. 20. Ed. MIT Press, 1998.

CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização** – dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. 3 ed.

CROZIER, M. **O Fenômeno burocrático**. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1981.

DE MASI, D.; **Criatividade e grupos criativos** – Fantasia e concretude. Rio de Janeiro: Sextante, 2005

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. M. Novas Formas Organizacionais - onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organização?. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 19-34, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional formação, tipologia, impactos**. In: Anais do XIV ENANPAD. V.6, [s.1.], 1990. p.287 – 301.

GARCIA, A. M. **A teoria dos valores de Miguel Reale: fundamento de seu tridimensionamento jurídico**. Tradução de Talia Bugel. São Paulo: Saraiva, 1999.

GARDNER, H. **Mentes que criam**: uma anatomia da criatividade observada através de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, 8(3), p. 431-443, 2003

GOUVEIA, V. V.; ANDRADE, J. M. de; M., T. L.; QUEIROGA, F.; SANTOS, W. S. dos. Dimensões Normativas do Individualismo e Coletivismo: É Suficiente a Dicotomia Pessoal vs. Social? **Psicologia Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, RS, v. 16, n. 2, p. 223-234, 2003.

HALL, R. H. **Organizações**: Estrutura e processos; trad. por Wilma Ribeiro sob supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. 3 Ed. – Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1984.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

KAO, J. **Jamming** – a arte e a disciplina da criatividade na empresa. trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. trad. de J. Reis. 5ª ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHELLI, L. O ambiente das organizações na era da globalização. Instituto Catarinense de Pós-graduação. Acesso em 20/11/2006

MILFONT, T. L.; GOUVEIA, V. V.; CHAVES, S. S. da S.; SOCORRO, T. C.; QUEIROGA, F. Valores Humanos e Auto-Imagem: Padrões de Convergência e Evidências de Especificidades. **Psico**, Porto Alegre, RS, v. 33, n. 2, p. 243-244, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Trad. Cyro Bernardes – SP: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER PEREIRA. **Introdução as organizações burocráticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**, Petrópolis: Vozes, 1996.

REINALDO, M.; RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

SCHWARTZ, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 21, 139-157.

SEEVERS, B. S. **Identifying And Clarifying Organizational Values**. Journal of Agricultural Education, *New Mexico State University* Vol. 41 Iss 3, 2000, pp.70-79

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2001.

TAMAYO, A.; In: PSICOLOGIA: TEORIA E PESQUISA: Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 1994, vol. 10, nº 2, maio/agosto.

\_\_\_\_\_ ; Valores e clima organizacional, In PAZ, M. G. & TAMAYO, A. **Escola, saúde e trabalho**; estudos psicológicos. Brasília: Universidade de Brasília, (s.d.).

\_\_\_\_\_ ; Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, julho-setembro, 1998.

TAMAYO, A.; PORTO, J. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais In: **Revista de Administração – RAUSP**, 1996, vol 31, nº 2 – abril/junho.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. In: PSICOLOGIA: TEORIA E PESQUISA: Estrutura Motivacional dos Valores Humanos, Brasília: Universidade de Brasília, **Instituto de Psicologia**, 1993, vol. 9, nº 2, maio/agosto.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

UFES (Universidade Federal do Espírito Santo). <Disponível em [www.ufes.br](http://www.ufes.br) >. Acesso em: 23 jan 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2000.

VERGARA, S. C.; CARPILOVSKY, M. P. A metáfora da organização como sistema criativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 77-98, maio/jun. 1998.

VIEIRA, G. A. **Cultura de valores organizacionais: um estudo na faculdade de ciências humanas – FUMEC**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: FUMEC, 2004.

WEBER, M. **Ensaio da Sociologia**. Rio de Janeiro Guanabara, 1982.

## APÊNDICE “A”

Por favor, eu gostaria que você pontuasse, o quanto, em uma escala de 1 a 5 esses valores estão presentes nos servidores e na Universidade.

VALORES INDIVIDUAIS					
	1	2	3	4	5
Afetividade					
Agressividade					
Ambição					
Amizade					
Assertividade					
Atencioso					
Austeridade					
Autodeterminação					
Benevolência					
Capacidade de amar					
Capacidade de perdoar					
Capacidade de trabalho em grupo					
Capacidade em ajudar					
Competência					
Competitividade					
Confiabilidade					
Conformidade					
Convivência					
Coragem					
Criatividade					
Determinação					
Emoção					
Estimulação					
Felicidade					
Fidelidade					
Harmonia					
Hedonismo					
Honestidade (Integridade)					
Igualdade					
Independência					
Inovação					
Intelectualidade					
Justiça					
Liberdade					
Obediência					
Poder					
Prazer					
Precisão					
Privacidade					
Realização					
Religiosidade -					
Respeito					
Salvação					
Saúde					
Segurança					

VALORES ORGANIZACIONAIS					
Abertura à mudança	1	2	3	4	5
Adaptabilidade					
Autodeterminação					
Autoritarismo					
Autotranscendência					
Benevolência					
Conformidade					
Conservadorismo					
Credibilidade					
Criatividade					
Diversidade					
Domínio					
Estimulação					
Flexibilidade					
Habilidade					
Harmonia					
Hedonismo					
Hierarquia					
Inclusão					
Inovação					
Oportunidade					
Participação					
Poder					
Realização					
Segurança					
Sobrevivência					
Tradição					
Transformação					
Universalismo					

Após essa pontuação, favor inserir valores que não estejam presentes nesta lista, a fim de ampliá-la ao máximo para a realização de minha pesquisa.

## APÊNDICE “B”

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisadora: Eduarda De Biase Ferrari Gomes

Orientadora: Marilene Olivier

Setor: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Nº: \_\_\_\_\_

### 1. Dados pessoais:

Docente

Técnico

Feminino

Masculino

### Escolaridade

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1º Grau

2º Grau completo

Superior Completo

Mestrado Completo

Doutorado Completo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2º Grau Incompleto

Superior Incompleto

Mestrado Incompleto

Doutorado Incompleto

Pós-doutorado

### Estado Civil

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Solteiro (a)

Casado (a)

União Estável

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Separado (a)

Viúvo (a)

Outros: \_\_\_\_\_

### Filhos

Sim

Não

### Idade:

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

### 2. Pense na sua vida pessoal. Qual é a coisa mais importante para vc? E depois disso? Mais uma coisa.

De 0 a 10 quanto X é importante para vc?


Agora pense no seu trabalho. Me fale três coisas que você considera muito importante ter no seu trabalho.

De 0 a 10 quanto X é importante para vc?

--	--




3. Na etapa seguinte, por favor, responda as questões abertas de maneira clara e objetiva.

3.1. Você já teve alguma idéia para fazer coisas diferentes na Ufes, no seu trabalho?

Sim

Não

Se sim,

Conte-me como foi isso.

---

---

---

Você encontrou apoio para colocar a idéia em prática?

---

---

---

O que ou quem te apoiou? O que ou quem te atrapalhou?

---

---

---