



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD

SUZANE SILVA DE SOUSA BARBOSA

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
SOBRE PRÁTICAS E DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
FEDERAL**

Recife

2025

SUZANE SILVA DE SOUSA BARBOSA

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
SOBRE PRÁTICAS E DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE), na área de concentração em Organização e Sociedade, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

**Recife
2025**

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Barbosa, Suzane Silva de Sousa.

Gestão da criatividade na administração pública: um estudo sobre práticas e desafios em uma instituição de ensino superior federal / Suzane Silva de Sousa Barbosa. - Recife, 2025.

123 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão da criatividade; 2. Prática; 3. Serviços públicos.
I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

SUZANE SILVA DE SOUSA BARBOSA

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
SOBRE PRÁTICAS E DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE), na área de concentração em Organização e Sociedade, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 29/04/2025

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso
Universidade Federal de Pernambuco
(Orientador)

Prof. Dr. Silas Dias Mendes Costa
Universidade Federal de Roraima-UFRR
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Janaína Maria Bueno
Universidade Federal de Uberlândia-UFU
(Examinadora Externa)

**Recife
2025**

A Deus, e ao meu bem mais precioso, meus filhos Miguel e Heitor.

Agradecimentos

A Deus, pois somente a Ele pertencem toda a honra e toda a glória. Sem Sua bondade e misericórdia, eu certamente não teria conseguido chegar até aqui.

Aos meus filhos, Miguel Joshua e Heitor Eduardo, que são minha maior motivação para evoluir continuamente. Como mãe, carrego a responsabilidade de ser um exemplo de superação para eles, tanto na vida pessoal quanto nos estudos. Mesmo tão pequenos, compreenderam minhas ausências e as madrugadas sem dormir para que esse objetivo fosse alcançado, como amo vocês.

Aos meus pais, Francisco e Vanilda, minha base, meu apoio, meu porto seguro. Sempre acreditaram e oraram por mim e, desde a infância, investiram na minha educação. Hoje, sinto-me privilegiada por honrá-los ao transformar em conquista cada renúncia que fizeram por mim. Este título, o primeiro em nossa família, é também deles.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Henrique Muzzio, pela sua paciência, dedicação e tranquilidade ao me orientar. Sua orientação não apenas guiou meu trabalho, mas também me incentivou e acalmou nos momentos mais críticos de ansiedade e nervosismo, foi um imenso prazer ter conhecido um profissional tão acessível e compreensivo como ele.

À UFPE/PROPAD, por todo o apoio institucional que tornou essa jornada possível, assim como a todos os professores que gentilmente compartilharam seus conhecimentos.

À UFRR, pois este sonho não teria sido concretizado sem o incentivo financeiro e social fornecido por essa instituição, da qual tenho orgulho de fazer parte. Esse apoio mudou o rumo da minha vida e agregou imensamente à minha trajetória profissional.

Aos meus colegas de curso, que sempre estiveram presentes, incentivando e torcendo pelo meu sucesso. Um agradecimento especial às minhas amigas Alessandra, Fernanda e Roberta – que alegria e gratidão tê-las conhecido!

Por fim, a todos que participaram da pesquisa, pela colaboração e disposição no processo de fornecimento de dados.

Resumo

Com o avanço dos estudos sobre organizações, temas como criatividade e inovação ganharam destaque, sendo a criatividade considerada um elemento central para as organizações e uma condição essencial para a inovação. A criatividade pode ser aplicada por indivíduos, organizações e governos, gerando benefícios para a sociedade. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar como a gestão da criatividade se manifesta, na prática, no serviço público, considerando a inter-relação entre indivíduos, liderança e cultura. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, teve como objeto empírico a Universidade Federal de Roraima. Com abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 16 líderes de setores estratégicos, e a análise dos dados foi conduzida por técnicas de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram esforços para promover a criatividade dentro da instituição, apesar de variáveis restritivas como cultura, pessoas, legislação e recursos, bem como a presença de variáveis intensificadoras, como o trabalho em equipe, o apoio institucional e o desenvolvimento de pessoas e competências. Observou-se também a existência de servidores com características criativas, líderes criativos e uma cultura com grande potencial para a criatividade e a inovação, mesmo diante de fatores que podem dificultar seu pleno desenvolvimento. Conclui-se que, apesar das iniciativas criativas, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a gestão da criatividade se torne um modelo amplamente adotado e eficaz, verdadeiramente incorporado à cultura organizacional da UFRR. Para que isso ocorra, é necessário um compromisso institucional com incentivos práticos à inovação, investimento na formação de líderes que estimulem o pensamento criativo e a criação de espaços colaborativos e programas formais que incentivem a criatividade entre os servidores, contribuindo para o fortalecimento desse processo.

Palavras-chave: gestão da criatividade; prática; inovação; serviço público.

Abstract

With the advancement of studies on organizations, topics such as creativity and innovation have gained prominence, with creativity being considered a central element for organizations and an essential condition for innovation. Creativity can be applied by individuals, organizations, and governments, generating benefits for society. In this context, this study aimed to analyze how creativity management manifests in practice in the public sector, considering the interrelationship between individuals, leadership, and organizational culture. The research, exploratory and descriptive in nature, used the Federal University of Roraima as its empirical object. Employing a qualitative approach, data were collected through semi-structured interviews with 16 leaders from strategic sectors, and the data analysis was conducted using content analysis techniques. The results revealed efforts to foster creativity within the institution, despite the presence of restrictive variables such as culture, personnel, legislation, and limited resources, as well as the existence of reinforcing factors such as teamwork, institutional support, and the development of people and competencies. The study also identified the presence of employees with creative characteristics, creative leaders, and a culture with strong potential for creativity and innovation, even in the face of barriers that may hinder its full development. It is concluded that, although creative initiatives are present, there is still a long way to go before creativity management becomes a widely adopted and effective model, fully integrated into the organizational culture of UFRR. Achieving this requires institutional commitment to practical innovation incentives, investment in the training of leaders who encourage creative thinking, and the creation of collaborative spaces and formal programs to stimulate creativity among public servants, thereby contributing to the strengthening of this process.

Keywords: creativity management; practice; innovation; public service.

Lista de figuras

Figura 01- Modelo Componencial da Criatividade.....	27
Figura 02 - Perspectiva Interacionista Sobre a Criatividade organizacional.....	29
Figura 03 - Modelo Sistêmico da Criatividade.....	30
Figura 04 - Grade Gerencial.....	33
Figura 05 - Níveis e Fatores de Influência para Inovação no Setor Público.....	45
Figura 06 - Visão Geral da Análise Qualitativa de Conteúdo.....	59

Lista de quadros

Quadro 01 - Formas históricas de Estado e Sociedade no Brasil.....	41
Quadro 02 - Resultados de uma gestão baseada em princípios criativos e inovadores.....	46
Quadro 03 - Síntese das Abordagens Teóricas.....	48
Quadro 04 - Caracterização da Pesquisa.....	50
Quadro 05 - Perfil dos Participantes.....	57
Quadro 06 - Operacionalização da Análise de Conteúdo.....	60
Quadro 07- Síntese da Análise dos Resultados.....	104

Lista de Abreviaturas e Siglas

CNJ - Conselho da Justiça Federal

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

IES - Instituição de Ensino Superior

ME - Ministério da Economia

NAP - Nova Administração Pública

NSP - Novo Serviço Público

PGD - Programa de Gestão e Desempenho

PROFINIT - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para a Inovação

TCU - Tribunal de Contas da União

UFRR - Universidade Federal de Roraima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Da Problemática ao problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura da Dissertação.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Criatividade: Um Fenômeno em Ascensão.....	24
2.1.1 Perspectivas Teóricas.....	26
2.1.1.1 Modelo Componencial da Criatividade.....	26
2.1.1.2 Perspectiva Interacionista da Criatividade Organizacional.....	28
2.1.1.3 Modelo Sistêmico de Criatividade.....	30
2.2 Gestão da Criatividade.....	32
2.2.1 Indivíduo Criativo.....	35
2.2.2 Liderança Criativa.....	36
2.2.3 Cultura Criativa.....	37
2.3 Gestão da Criatividade nas Organizações Públicas.....	39
2.3.1 Evolução Gerencial das Organizações Públicas.....	40
2.3.2 Barreiras e Facilitadores do Processo Criativo Inovador no Setor Público....	43
2.3.3 Contribuições de uma Gestão Criativa para as Organizações Públicas.....	46
2.3.4 Síntese das Abordagens Teóricas.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Caracterização do Estudo.....	50
3.2 Lócus da Pesquisa: Universidade Federal de Roraima.....	52
3.3 Critérios de Inserção do Objeto e do Sujeito.....	54
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados.....	55
3.4.1 Entrevista Semiestruturada.....	55
3.4.2 Perfil dos Participantes.....	56
3.5 Procedimentos de Análise de Dados Qualitativos: Análise de Conteúdo.....	58
3.5.1 Análise de Conteúdo: Categorias Temáticas.....	61
3.6 Procedimentos de Validação e Confiabilidade dos Dados.....	61
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 Ambiente.....	63

4.1.1 Processos Criativos.....	63
4.1.2 Categorias de Prática.....	65
4.2 Situação Criativa.....	70
4.2.1 Restritiva.....	70
4.2.2 Intensificadora.....	74
4.2.3 Motivação Organizacional.....	78
4.3 Gestão Criativa.....	79
4.3.1 Características Criativas Individuais/grupais.....	80
4.3.2 Habilidades de Liderança Criativa.....	84
4.3.3 Elementos Culturais Organizacionais.....	90
4.4 Discussão sobre os Resultados Obtidos	98
5 CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	119
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	121

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a problemática que originou este estudo, embasada em uma contextualização teórica sobre a importância da criatividade e os fatores que a influenciam ou inibem. Em seguida, discute-se como a gestão da criatividade pode fomentar práticas que incentivem a inovação em ambientes organizacionais públicos. Além disso, o capítulo aborda o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa do estudo.

1.1 Da problemática ao problema de pesquisa

Com o avanço dos estudos sobre as organizações, temas como criatividade e inovação têm ocupado um papel de destaque, visto que a criatividade passou a ser considerada elemento central em uma organização, por esta ser uma condição necessária à inovação (Muzzio, 2017). Neste sentido, Silva et al. (2022) afirmam que, atualmente, a criatividade é avaliada como um diferencial no mercado, sendo considerada a chave mestra da inovação. Na prática, a criatividade atende às demandas específicas que geram ganhos mútuos, tanto para a organização quanto para o colaborador.

Assim, a discussão sobre a importância da inovação a partir do estabelecimento de uma cultura favorável ao processo criativo e sustentável de geração de produtos e soluções úteis, têm evidenciado resultados promissores e desejados pelas instituições (Muzzio, 2017). Para o desenvolvimento de processos inovadores, sobretudo, é necessário antes ser criativo. A criatividade então pode ser entendida como a geração de ideias úteis e apropriadas, em que a novidade e a utilidade as significam, tornando-as, assim, em ideias criativas (Amabile, 1996).

Nakano e Wechsler (2018) trazem uma compreensão mais holística e inter-relacionada sobre a criatividade, sendo este um construto multidimensional por envolver variáveis cognitivas, características de personalidade, família, aspectos educacionais e elementos sociais e também culturais. Logo, a inovação pode ser entendida como a materialização de novas ideias, através da implementação bem-sucedida no mercado para obtenção de vantagens econômicas (Erez e Nouri, 2010, Fetрати, Hansen e Akhavan, 2022).

A implementação dessas ideias é, por sua vez, um processo sócio-político que depende da agência, da colaboração e da capacidade dos indivíduos em garantir recursos e apoio necessários para converter essas ideias criativas em realidade, ou seja, em inovação (Valtonen et al., 2023). Para Silva et al. (2022), esta valorização da criatividade no ambiente organizacional está relacionada a uma busca necessária e constante por qualidade e baixo custo, para atender consumidores cada vez mais exigentes em um mercado competitivo e globalizado.

Desta forma, as organizações têm buscado inserir em suas políticas organizacionais modelos de trabalho dinâmicos que visam melhorar seus desempenhos e alcançar seus propósitos institucionais. Isso é feito através do incentivo ao desenvolvimento de pessoas, do estabelecimento de novos processos de trabalho e da utilização de novas tecnologias, que, quando somadas, geram inovação. Esses fatores que influenciam a criatividade no âmbito organizacional podem ser apresentados de diversas formas. Seja através do estímulo a ideias criativas, que devem ser apoiadas por toda a organização, incluindo a gestão e os colegas de trabalho.

A autonomia ou liberdade dos colaboradores para idealizar e decidir sobre demandas específicas também é crucial. Além disso, é importante que os funcionários disponham de recursos suficientes para realizar seus projetos. A pressão, quando equilibrada, também pode ser benéfica, pois ganhos de criatividade e o tempo adequado para tarefas específicas podem estimular a motivação interna e a criatividade (Tomczak, 2022). A associação de uma organização inovadora à criatividade de seus colaboradores é, sem dúvida, necessária. No entanto, é importante destacar que a criatividade no ambiente de trabalho não é um processo livre de restrições e conflitos. Pelo contrário, ela pode gerar debates e discordâncias devido à polarização de ideias. É compreensível haver uma busca por controle e previsibilidade, mas, por outro lado, é essencial que a criatividade flua e que as mudanças sejam efetivadas (Spadari e Nakano, 2019).

As características do ambiente têm influência direta sobre a produção criativa dos indivíduos. Ambientes que estimulam práticas interpessoais, o sistema de normas e valores da empresa, e a presença ou ausência de incentivos e desafios podem tanto estimular quanto inibir a criatividade dos funcionários. Portanto, para que a criatividade possa ser explorada em todo seu potencial em uma organização,

é essencial incentivar os fatores que promovem a produção criativa e minimizar aqueles que a inibem (Spadari e Nakano, 2019, Silva et al., (2022). Esta dinâmica organizacional criativa requer o seu gerenciamento. Como todo e qualquer processo no âmbito corporativo, com a criatividade e a inovação não é diferente, pois é preciso gerir a criatividade entendendo-a como um fenômeno organizacional dotado de complexidades, que requer uma compreensão clara de seus contextos influenciadores à promoção e potencialização da geração de ideias inovadoras e do que pode inibi-la (Fetrati, Hansen e Akhavan, 2022).

Dada essa complexidade, existem diversos aspectos que podem desfavorecer o processo criativo, incluindo barreiras organizacionais, culturais, ambientais, emocionais, intelectuais e comportamentais (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993; Csikszentmihalyi, 2014; Amabile e Pratt, 2016; Dourado e Davel, 2022). A gestão da criatividade se constitui como um grande desafio, pois requer a integração, compreensão e estímulo ao indivíduo, à liderança e à cultura, para que esses elementos trabalhem em conjunto e alcancem a eficiência desejada nas organizações. Segundo Muzzio e Paiva Júnior (2018), o gerenciamento da criatividade potencializa a criatividade organizacional e aprimora a inovação ao unir as competências individuais, as habilidades de liderança e os aspectos culturais da organização. Embora essa combinação de componentes acrescente complexidade ao processo, quando bem implementada, pode levar a resultados favoráveis.

O componente "indivíduo" refere-se ao profissional que possui competências capazes de promover a inovação no ambiente de trabalho (Muzzio e Paiva Júnior, 2015), são aqueles que promovem a sugestão de ideias (Baer, 2012) são indispensáveis ao processo criativo (Amabile e Pratt, 2016). Entre as competências necessárias aos indivíduos criativos destacam-se as competências profissionais (experiências práticas, conhecimento adquirido), as competências metodológicas (capacidade de avaliar, organizar, pensar) e as competências pessoais-sociais (autoconfiança, disciplina, capacidade de trabalhar em equipe e de tomar decisões) (Mietzner e Kamprath, 2013).

No que se refere ao componente "liderança", esta, mediante comportamentos e ações voltados para promoção de um ambiente criativo, pode influenciar direta ou indiretamente a sua equipe e a organização na totalidade, sendo capaz de produzir resultados criativos e inovadores. Os líderes têm a capacidade de encorajar o pensamento criativo, estimular mudanças, estabelecer um clima organizacional que

apoie a inovação e deter conhecimento substancial da área em que trabalham, assim como das normas, regras, valores e rituais culturais alinhados aos objetivos das organizações em que atuam. Dessa forma, a liderança se apresenta como um dos principais impulsionadores da inovação organizacional. (Figueiredo et al., 2022; Byrne et al., 2009; Vieira e Muzzio, 2020).

O terceiro componente é a “cultura”, que se refere aos conhecimentos, valores, normas e crenças compartilhadas que unem um grupo coletivo, que molda a cognição e a motivação e, conseqüentemente, a forma de agir dos indivíduos (Chua, Roth e Lemoine, 2015). Culturas apoiadoras da criatividade podem encorajar a implementação de inovações e desenvolver novas maneiras para a resolução de problemas. No entanto, mesmo a criatividade sendo uma característica fundamental nas organizações, muitos profissionais ainda fracassam por não serem capazes de promovê-la dentro do ambiente de trabalho (Silva et al., 2017).

Cavalcante e Camões (2017) destacam que a criatividade e a inovação e a soma destas, a gestão criativa, é uma temática relevante e de resultados promissores e, por isso, deixou de ser uma questão exclusiva de organizações privadas para ser relevante também em organizações públicas, não somente pela busca por crescimento econômico, transformação industrial e vantagem competitiva, mas também e principalmente, para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público ao aumentar a capacidade governamental em resolver problemas.

A busca por maior eficiência na Administração Pública remonta ao século XIX, quando os aspectos burocráticos do gerenciamento das organizações públicas eram predominantes. A necessidade de reformular a administração pública, com base no modelo das empresas privadas, resultou na criação da Nova Administração Pública (NAP). Esse modelo trouxe uma inovação significativa para o setor público, no entanto, foi efetivado apenas no final do século XX (Motta, 2013). O objetivo principal da NAP era tornar as organizações públicas mais eficientes e eficazes na prestação de serviços à população, aplicando princípios e ferramentas de mercado, entre elas o empreendedorismo e a inovação (Motta, 2013; Junior et al., 2021). Entretanto, Paula (2007) apresenta críticas a esse modelo, ao importar ferramentas da administração privada, desconsiderando as especificidades do setor público, como a complexidade das demandas sociais e os princípios do interesse coletivo.

Apesar dos avanços significativos em tornar o setor público mais alinhado com perspectivas gerenciais mercadológicas, havia a necessidade de humanizar

esse setor. Assim, na década de 1990, surgiu uma nova corrente de pensamento conhecida como Novo Serviço Público (NSP), que se baseia em teorias democráticas e de cidadania, priorizando o interesse público sobre os interesses individuais (Denhardt e Denhardt, 2003). O NSP valoriza a comunidade e a sociedade civil, destacando a importância do poder local e priorizando o humanismo organizacional. A ênfase está no diálogo e na mediação entre os diversos agentes que atuam na esfera pública (Denhardt e Denhardt, 2003).

Os movimentos de reforma no setor público contribuíram para a aproximação dos conceitos de criatividade e inovação e sua aplicação prática, dado o objetivo de promover ideias e implementar mudanças organizacionais que atendam às novas exigências do mundo moderno e tecnológico (Isidro-Filho, 2017). Segundo Dourado e Davel (2022) desenvolver uma concepção da criatividade como prática permite articular a criatividade com as atividades cotidianas, contribuindo para responder melhor à necessidade organizacional de constante adaptação, colaboração, inovação e reinvenção.

Heyden et al. (2018), destacaram a importância das organizações combaterem a inércia tanto em atividades externas como também nas atividades intraorganizacionais, isso representa um claro desafio para as organizações, não sendo diferente no ambiente organizacional público. As peculiaridades do serviço público revelam barreiras na aplicação de preceitos inovadores, tais como: questões legais específicas, políticas, leis, padrões, regulamentações, aversão ao risco, excesso de regras, incerteza dos resultados, ausência de práticas de fomento à inovação, falta de políticas corporativas, rigidez regulatória, falta de pessoal e baixo nível de integração entre departamentos. Esses fatores podem dificultar o dinamismo e a autonomia das organizações para promover mudanças no cenário atual (Brandão e Bruno-Faria, 2017).

Segundo Genauch e Silva (2023), o objetivo de incentivar a inovação no setor público não é a obtenção de lucro, mas sim o impacto direto na vida das pessoas que utilizam os serviços oferecidos pelo Estado. Serviços como atendimento telefônico, assistência médica, segurança, seguridade e educação podem ser significativamente aprimorados quando repensados sob uma perspectiva criativa, pois boas iniciativas e implementações inovadoras trazem modernidade, eficiência e qualidade para os cidadãos. Desta forma, com base nas leituras e observações sobre o fenômeno da criatividade, buscou-se compreender seu gerenciamento no

cotidiano organizacional, a partir de uma análise do nível de aplicação e a forma de implementação do estímulo à criatividade, considerando a inter-relação entre indivíduo, liderança e cultura em contextos complexos, como nas instituições públicas federais.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizado um estudo exploratório tendo como objeto empírico a Universidade Federal de Roraima, uma instituição de ensino público federal de prestígio no Estado de Roraima que atende aos construtos desta investigação.

Fundamentado nesse contexto, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual é a extensão e a eficácia da aplicação de práticas de gestão da criatividade nas organizações públicas, com ênfase em como essas práticas são implementadas e percebidas em uma instituição de ensino superior federal?

Com o intuito de responder a esse questionamento, foram definidos os objetivos que norteiam este estudo.

1.2 Objetivos

Conforme o exposto, pretende-se alcançar os seguintes objetivos de pesquisa:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as práticas de gestão da criatividade são implementadas e percebidas em uma instituição de ensino superior federal, considerando a interação estratégica entre indivíduo, liderança e cultura organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar se existem práticas organizacionais internas que incentivam a inovação e estimulam o processo criativo entre os indivíduos;
- Identificar os fatores limitantes e facilitadores para a ocorrência de uma gestão criativa no contexto público;

- Examinar à luz dos indivíduos, da cultura e da liderança características que contribuem para a concretização da criatividade.

1.3 Justificativa

A compreensão da criatividade como uma abordagem sistêmica, que enfoca a inter-relação entre os aspectos individuais, de liderança e de cultura organizacional, destaca a gestão da criatividade como uma área de crescente importância em resposta às demandas institucionais emergentes. Nesse contexto, destacam-se algumas das principais teorias que reconhecem a importância da análise sistêmica para promover a ação criativa. Entre elas, o Modelo Componential da Criatividade (Amabile, 1983, 1989, 1996; Amabile e Pratt, 2016), a Perspectiva Interacionista sobre a Criatividade Organizacional (Woodman e Schoenfeldt, 1989, 1990; Woodman, Sawyer e Griffin, 1993) e o Modelo Sistêmico da Criatividade (Csikszentmihalyi, 2014).

A partir das teorias é possível compreender que a presença da criatividade em gestores (liderança) e colaboradores (indivíduos) leva ao surgimento de ideias, produtos ou serviços novos e úteis, cuja produção e implementação é assegurada por um indivíduo ou grupo de pessoas que trabalham em conjunto (cultura). Assim, a gestão criativa é vista como necessária no século XXI para que uma empresa sobreviva e mantenha a sua vantagem competitiva (Pavlenchyk et al., 2023). Como outros processos organizacionais, o processo criativo também pode ser explorado em diferentes contextos e mesmo diante da importância do tema há ainda poucas pesquisas que estudam as organizações criativas (Mumford, Hester e Robledo, 2012), bem como em organizações públicas em um contexto favorável à criatividade (Al Yami e Ajmal, 2019).

Segundo Heyden et al. (2018), as organizações enfrentam o desafio de combater a inércia tanto em atividades externas quanto internas, cenário que também se aplica ao ambiente público. Nesse contexto, conforme apontam Brandão e Bruno-Faria (2017), as especificidades do serviço público, como questões legais, regulamentações regulamentares, aversão ao risco, excesso de regras e baixa integração entre departamentos, representam barreiras à implementação de práticas inovadoras, dificultando o dinamismo e autonomia necessários. De acordo com

Genauch e Silva (2023), a inovação no setor público visa, principalmente, gerar impacto positivo na vida dos cidadãos que utilizam os serviços do Estado, em vez de buscar lucro. Serviços como assistência médica, segurança e educação podem ser aprimorados por meio de abordagens criativas, que trazem modernidade, eficiência e qualidade. Nesse cenário, a criatividade é fundamental, sendo um pré-requisito para a inovação nas organizações públicas, o que exige uma gestão eficiente de recursos para criar um ambiente propício ao desenvolvimento criativo.

A organização deve estabelecer uma cultura que incentive a criatividade, por meio de concursos internos, premiações, cursos especializados, promoções e um ambiente de trabalho que favoreça a inovação nas atividades. Assim, governos com gestões mais dinâmicas direcionadas para o alcance de resultados vêm oferecendo aos seus servidores incentivos adicionais para propor práticas inovadoras de gestão ou novos processos de trabalho, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados bem como a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis (Cavalcante e Camões (2017).

Desta forma, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender com maior profundidade a relação entre o fenômeno da gestão da criatividade e sua aplicação no setor público, visto que as pesquisas realizadas apontam para maior incidência da investigação do construto 'inovação no setor público', ao passo que o construto 'gestão da criatividade no setor público' tem se tornado um coadjuvante nesse contexto e pouco tem sido explorado como um modelo de gestão, fato que reforça a necessidade de estudos exploratórios para melhor compreensão deste fenômeno.

Os estudos sobre esta temática pouco têm avançado em termos de formulações de teorias coerentes e atuais, que versem sobre a gestão da criatividade e seu tripé indivíduo, liderança e cultura (Anderson, Potocnik e Zhou, 2014), sendo mais deficiente ainda no âmbito das organizações públicas, e por isso, é compreensível que a literatura mostra-se ainda em construção, o que demonstra, portanto, a necessidade de contribuir para o preenchimento desta lacuna existente no campo científico que contribuirá para a consolidação de um arcabouço teórico que contemple as particularidades da gestão da criatividade no setor público.

Para Brandão e Bruno-Faria (2017) a busca por oferecer serviços públicos de melhor qualidade à sociedade, a partir de ações inovadoras, tem sido um assunto estratégico, no entanto, a pouca disponibilidade de evidências empíricas sobre o

tema, dificulta a compreensão e a promoção da inovação no setor público. Desta forma, o foco no contexto do serviço público federal brasileiro se justifica pela oportunidade de trazer para a superfície um modelo de gestão que pode e deve ser executado e aprimorado de forma consciente e alinhado aos objetivos organizacionais públicos, a partir da importância da formulação, gerenciamento e implementação da gestão da criatividade, visando contribuir para melhor entrega dos serviços públicos à sociedade, sendo esta a maior beneficiária de todos os processos inovadores os quais as organizações públicas se responsabilizam a entregar.

Esta pesquisa beneficia as instituições de ensino superior (IES) e seus gestores ao possibilitar um melhor aproveitamento dos componentes organizacionais que promovem a criatividade entre os colaboradores. Isso contribui para tornar os processos institucionais — incluindo atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão — mais ágeis, dinâmicos e motivadores. Dessa forma, a escolha do tema se justifica pela relevância da criatividade e da inovação no setor público, tanto para aprimorar a qualidade dos serviços prestados quanto para fortalecer a motivação dos servidores. Essas melhorias impactam positivamente as organizações públicas e, conseqüentemente, refletem na qualidade dos serviços oferecidos à população.

Portanto, torna-se essencial a realização de pesquisas que ampliem o conhecimento sobre o gerenciamento da criatividade e a entrega de resultados inovadores no serviço público, especialmente no ensino público federal, foco deste estudo.

1.4 Estrutura da Dissertação

Considerando o objetivo de analisar como as práticas de gestão da criatividade se manifestam em uma instituição de ensino superior federal, a partir da interação estratégica entre indivíduo, liderança e cultura organizacional, esta dissertação está organizada em cinco capítulos, cada um com um papel fundamental na construção do estudo.

O primeiro capítulo apresenta a problemática que motivou a pesquisa, contextualizando teoricamente a importância da criatividade e seus fatores

influenciadores e inibidores. Além disso, discute-se como a gestão da criatividade pode fomentar práticas inovadoras em organizações públicas. Também são expostos o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, desenvolve-se o arcabouço teórico que fundamenta a relação entre os principais construtos da pesquisa. Esse capítulo está subdividido em duas partes: a primeira aborda a criatividade e suas teorias, enquanto a segunda trata da gestão da criatividade em organizações públicas.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, incluindo o delineamento do estudo, os instrumentos de coleta e análise de dados, além da justificativa para a abordagem metodológica escolhida.

O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com gestores da instituição pesquisada. Explora-se como as práticas de gestão da criatividade se expressam. Além disso, verifica-se se a pergunta de pesquisa foi respondida e se os objetivos foram alcançados.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, destacando as principais contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste segundo capítulo, apresenta-se o arcabouço teórico que fundamenta a relação entre os construtos abordados, servindo como base para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Para isso, o capítulo foi subdividido em duas partes: a primeira trata da contextualização sobre criatividade, e a segunda aborda a gestão da criatividade em organizações públicas.

2.1 Criatividade: Um Fenômeno em Ascensão

Considerados como processos inter relacionados nas organizações, a criatividade e a inovação costumam ser temas cuja exploração se dá separadamente na literatura (Anderson, Potocynik e Zhou, 2014). Desta forma, nesta pesquisa observa-se-á maior ênfase à criatividade como um processo cada vez mais exigido, dada a intensa movimentação tecnológica vivenciada, no contexto interno e externo das organizações, uma vez que a criatividade é requerida para poder se alcançar a inovação desejada. Amabile e Pratt (2016), em uma revisão do modelo conceitual inicialmente difundido em (Amabile, 1988), reforçam que a criatividade e a inovação são partes distintas do mesmo processo, sendo que a criatividade se refere à produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou por um pequeno grupo de indivíduos trabalhando em conjunto, ao passo que a inovação é o resultado dessa geração de ideias em uma perspectiva interna da organização, não sendo algo adquirido externamente.

Neste sentido, pode-se entender a criatividade como a primeira etapa de um processo de inovação que por sua vez ao ser implementada pode gerar novos produtos, serviços ou mesmo formas de fazer as coisas (Baer, 2012). Para Akan (2023) dada a realidade do mercado, “ser criativo” não é apenas uma opção, mas também uma necessidade e um desejo profundo das organizações empresariais. Csikszentmihalyi (1996) afirma que o processo criativo começa visando resolver um problema dado à pessoa por outra pessoa ou é sugerido pelo estado da arte no domínio. Embora tais conceitos, dentre outros, sejam reconhecidos e aceitos por vários estudiosos, o termo ainda é considerado polissêmico e, portanto, aberto a várias interpretações. No entanto, nas últimas décadas os estudiosos concluíram

que a criatividade não é uma expressão a ser percebida de forma isolada a cada indivíduo e mostram que uma abordagem de cunho sistêmico interacionista tende a abranger e caracterizar o ser criativo de forma mais ampla e completa, que interage conforme o contexto organizacional em que se está inserido (Amabile e Pratt, 2016, Csikszentmihalyi, 2014, Alencar e Fleith, 2003).

Posto isso, Amabile e Pratt (2016) afirmam que o ambiente de trabalho é um sistema aberto e fácil de receber influências sociais, culturais, históricas ou de qualquer outra proveniência. Antes disso, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) já destacavam que inevitavelmente para se chegar a uma ideia criativa potencialmente aceita, houve interação em pelo menos três níveis - o indivíduo, o grupo e a organização. Csikszentmihalyi (2014) compartilha a ideia de que a ação criativa não é obra individual devido aos atributos cognitivos, pois a pessoa faz parte de um sistema de influências e informações mútuas, em que criatividade se torna o resultado de todas as interações a que o indivíduo foi exposto.

Assim, o poder criativo através do seu caráter sistêmico está suscetível ao pleno desenvolvimento por ser uma habilidade humana que pode ser adquirida, aprimorada e incentivada por meio de técnicas específicas como brainstorming, mapas mentais, o método Gordon, o método matricial, entrevistas em grupos focais e questionamento de suposições (Akan, 2023). Para Sousa, Pellissier e Monteiro (2012) toda inovação depende não somente de um ato criativo, mas também de inúmeras variáveis para sua concretização e que para cada ato criativo que produz uma ideia ou um produto, é necessário um ato social para promovê-lo na organização a partir de um esforço coletivo. Muzzio e Paiva (2018) ressaltam que mesmo diante da crescente importância da criatividade como característica humana com efeitos positivos numa perspectiva econômica, ainda se trata de um campo em processo de formação com vários pontos para análise e compreensão a serem superados.

Desta forma, a fim de conhecer mais a respeito dessa temática, serão abordados a seguir as principais contribuições teóricas sobre a criatividade que a tornaram um campo de estudo em ascensão.

2.1.1 Perspectivas Teóricas

As contribuições teóricas sobre o fenômeno criativo nas organizações evidenciam um caminhar rumo ao entendimento sobre sua natureza sistêmica. Os autores, Amabile, Woodman, Sawyer e Griffin, e também, Csikszentmihalyi, grandes estudiosos dessa temática em suas pesquisas trazem essa compreensão, uma vez que a criatividade já não pode mais ser reconhecida unicamente por sua abordagem individual, pois os indivíduos fazem parte de um contexto social que sofre inúmeras influências de forças facilitadoras ou inibidoras do potencial criativo destes (Amabile e Pratt, 2016).

2.1.1.1 Modelo Componencial da Criatividade

A autora Teresa Amabile foi uma das precursoras e suas ideias foram as mais difundidas no âmbito das pesquisas sobre criatividade e inovação nas organizações. O modelo componencial da criatividade, de sua autoria, foi originalmente proposto em 1983 e passou por atualizações em 1989, 1996 com colaboração de outros autores e a mais recente revisão foi em 2016 (Amabile e Pratt, 2016). Em seu modelo, Amabile et al., (1996) apontam que o ambiente de trabalho impacta diretamente na criatividade, e destacam três componentes necessários que contribuem para a criatividade ao nível individual: as habilidades de domínio, os processos criativos e a motivação intrínseca. O ambiente social se apresenta como um quarto componente externo ao indivíduo que agrega questões gerais que corroboram para a ocorrência deste fenômeno.

No que se refere às habilidades de domínio da tarefa, estas englobam o conhecimento adquirido previamente que capacita o indivíduo a exercer habilidades de cunho técnico, em que as experiências adquiridas o qualificam para cumprir princípios e estabelecer rotinas de trabalho que levem à potencialização do saber fazer a fim de alcançar objetivos criativos (Amabile et al., 1996; Amabile e Pratt, 2016). O componente processos criativos, envolve aspectos cognitivos para alcançar novos prismas, gerar novas ideias para solucionar problemas, bem como a capacidade de se adaptar e readaptar a estilo de trabalho que promova articulação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (Amabile et al., 1996; Amabile e Pratt, 2016).

Por sua vez, a componente motivação intrínseca é apresentado como elemento central no modelo proposto, sendo que esta motivação está relacionada à forma como o indivíduo reage frente à determinada tarefa, considerando as atitudes que podem ser tomadas para ou durante a sua execução, quer seja de desafio ou prazer, pois a partir dessa decisão a motivação adotada determinará a continuidade e efetividade do processo criativo. O componente ambiente social se apresenta com um motivador extrínseco visto que, considerando o seu contexto, a motivação organizacional se torna uma grande aliada do desenvolvimento do potencial criativo ao garantir os recursos necessários somados à adoção de práticas gerenciais favorecedoras tais como: recompensas financeiras, premiações e estímulo à inovação, porém os autores esclarecem que a motivação intrínseca sobrepõe à extrínseca (Amabile et al., 1996 e Amabile e Pratt, 2016).

Este modelo pressupõe um caráter indissociável dos componentes, pois na ausência de qualquer um deles o processo criativo é sumariamente cancelado, não alcançando o seu objetivo final, sendo a inovação, conforme mostra a Figura 01.

Figura 01- Modelo Componencial da Criatividade



Fonte: Adaptado de Amabile et al. (1996)

Em sua revisão mais recente, Amabile e Pratt (2016) atualizaram o modelo desde a sua nomenclatura, que passou a ser chamado de modelo componencial dinâmico de criatividade e inovação. Com base em teorias de outros estudiosos do tema, os autores mudaram a compreensão de alguns construtos, trazendo um

profundo questionamento acerca da motivação intrínseca como elemento central e exclusivo para a culminância do processo criativo. O dinamismo foi incorporado ao modelo para trazer a ideia de que a atividade criativa pode continuar mesmo na ocorrência de sucesso ou fracasso de qualquer componente, dada sua perspectiva mais ampla. Assim, para adequar-se ao novo entendimento, foram acrescentados quatro novos componentes ao modelo original, sendo a significância do trabalho, o princípio do progresso, o afeto e a motivação extrínseca sinérgica (Amabile e Pratt, 2016). A ressignificação do componente ambiente de trabalho como um sistema aberto e sistêmico tornou o modelo mais realista e, portanto, atual, visto que toda organização está sujeita a receber influência de qualquer natureza que pode alterar a compreensão do indivíduo para a execução do trabalho criativo e, portanto, seus resultados (Amabile e Pratt, 2016).

Na sequência, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) apresentam sua teoria em que o ambiente social e suas interações também são fundamentais para ocorrência do fenômeno da criatividade no contexto organizacional.

2.1.1.2 Perspectiva Interacionista da Criatividade Organizacional

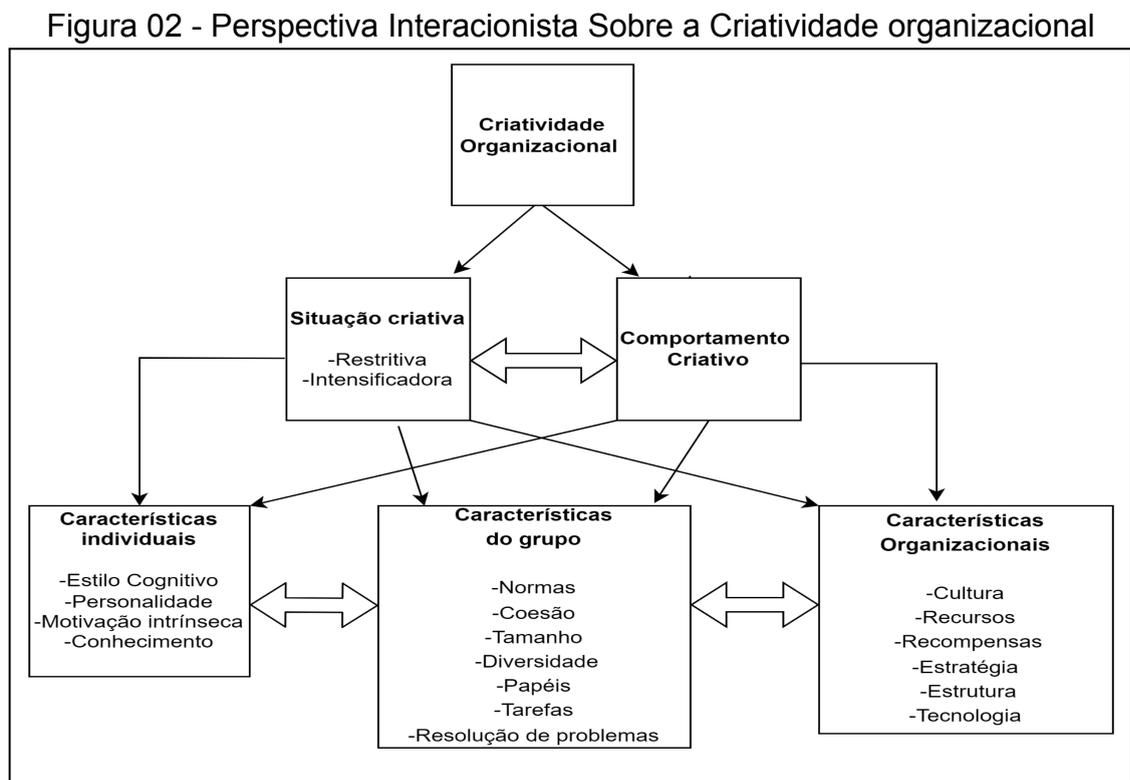
De causas a efeitos, a perspectiva interacionista sobre a criatividade organizacional, inicialmente formulada por Woodman e Schoenfeldt (1989 e 1990) e aprimorada por Woodman, Sawyer e Griffin (1993), diz respeito à criatividade em um ambiente social complexo em que o indivíduo está inserido considerando as interações que ocorrem nos três diferentes níveis da organização, o individual, em equipe e o organizacional.

Para os autores, a criatividade individual é influenciada e também sofre influência através das condições antecedentes que formam a personalidade dos indivíduos, bem como ainda através das habilidades e estilos cognitivos voltados a um aspecto flexível e original do pensamento, como também dos fatores motivacionais intrínsecos, dentre os quais a recompensa monetária é forte impulsionadora, e por fim, por intermédio do conhecimento, que através das habilidades técnicas e experiências adquiridas ao longo da vida podem contribuir para uma produção criativa individual, que por sua vez, contribui para a criatividade ao nível grupal (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993).

A criatividade em grupo, por sua vez, sucede à criatividade individual e é influenciada pelos aspectos grupais na organização tais como: a composição heterogênea do grupo, níveis de coesão, capacidade, tamanho, trocas de informações sociais e habilidades de estabelecimento de estratégias de resolução de problemas, nas quais estes aspectos no âmbito coletivos estão sujeitos ainda às influências contextuais relacionadas à organização na totalidade (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993).

Assim, o comportamento criativo individual influencia o grupo e este, por consequência, a criatividade no âmbito organizacional. Seja em contextos sociais informais ou formais, as condições ambientais intensificadoras do processo criativo agregam, entre outras, às políticas de recompensas intrínsecas e não extrínsecas, uma cultura que estimula a participação, à assunção de riscos e onde o conflito contribui para o aperfeiçoamento de ideias criativas. E na presença de condições ambientais restritivas é possível verificar resultados negativos relacionados à capacidade inovadora da organização (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993).

A Figura 02, a seguir, representa a perspectiva interacionista sobre a criatividade organizacional em que os indivíduos trabalham juntos em um sistema social complexo.



Fonte: Adaptado de Woodman, Sawyer e Griffin (1993)

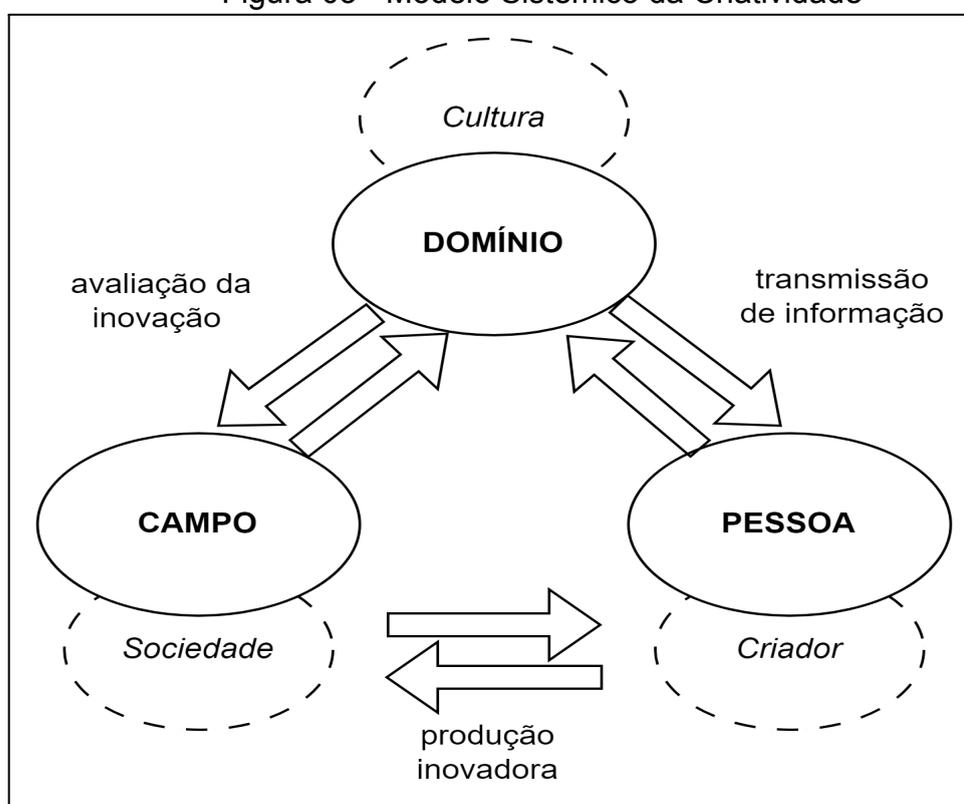
Assim como Amabile, os autores enfatizam que para uma organização alcançar soluções criativas inovadoras é necessário considerar cenários e situações complexas que vão além da motivação intrínseca e para isso os fatores ambientais e grupais corroboram para a manifestação da criatividade. A teoria de Mihaly Csikszentmihalyi também aborda a criatividade a partir de uma perspectiva sistêmica.

2.1.1.3 Modelo Sistêmico da Criatividade

O Modelo Sistêmico da Criatividade preconizado por Csikszentmihalyi compreende que a ação criativa ocorre a partir da inter-relação entre três principais sistemas compostos por pessoa (criador), campo (sociedade/quem legitima) e domínio (cultura), e que cada sistema é influenciador e também sofre influência dado seu contexto dinâmico (Csikszentmihalyi, 2014).

Logo, a teoria questiona a abordagem da criatividade centrada na pessoa e propõe um modelo dinâmico do processo criativo, conforme a Figura 03 a seguir:

Figura 03 - Modelo Sistêmico da Criatividade



Fonte: Adaptado de Csikszentmihalyi (2014)

O modelo sistêmico pode ser iniciado pela “pessoa”, embora haja o questionamento do autor acerca da arbitrariedade dessa decisão, justificando que a informação que irá constituir a ideia já existia muito antes do envolvimento da pessoa criativa no processo e em caso de bloqueio do acesso a esta informação, a mesma seria incapaz de contribuir criativamente, por mais talentosa que seja (Csikszentmihalyi, 2014).

Assim, o primeiro elemento de explicação da teoria é a “pessoa”, sendo esta apontada como a responsável pela fonte da variação, ou seja, por promover novas ideias, a partir de características preconcebidas de sua própria formação como indivíduo, como seus aspectos cognitivos genéticos ou aprendidos, uma motivação mais obstinada ou algum evento de forte impacto ocorrido na vida, por meio de suas experiências, variáveis demográficas, classe social e sua influência familiar e até mesmo pela educação religiosa recebida. Todos esses elementos auxiliam no ingresso que o indivíduo pode ter ao domínio e também ao campo (Csikszentmihalyi, 2014).

O segundo elemento é o “domínio”, no qual envolve normas, regras e procedimentos estabelecidos simbolicamente pelo sistema cultural, capazes de armazenar ideias criativas e transmiti-las, ou seja, um corpo organizado de conhecimentos de determinada área. Quanto mais estruturado internamente, este contribui para a motivação intrínseca das pessoas de modo a se envolverem e interessarem o suficiente a fim de obter os conhecimentos necessários a respeito do domínio e assim, realizar sua contribuição criativa. Contudo, por mais habilidosa que a pessoa seja, sem acesso às informações do domínio, dificilmente alcançará êxito em sua atividade criativa (Csikszentmihalyi, 2014; Alencar e Fleith, 2003).

No terceiro elemento, o “campo” é definido como aquele que inclui todas as pessoas (sociedade) que, sendo detentoras de conhecimentos profundos sobre o domínio, ocupam funções privilegiadas, são reconhecidas em seu meio e podem afetar a estrutura de um domínio. Desta forma, a função do campo seria selecionar variações promissoras, ou seja, novas ideias e incorporá-las ao domínio. No entanto, se o campo for defensivo, rígido ou que tende a desencorajar a novidade, haverá maior dificuldade para se estabelecer uma nova ideia. Para o autor, a única maneira de estabelecer se algo é criativo ou não é através da comparação, avaliação e interpretação (Csikszentmihalyi, 2014).

Assim, cada um desses três elementos têm a sua devida importância dentro do sistema e esta interação explica a ocorrência da criatividade. Em síntese, a pessoa, com suas características únicas, passa por um processo de imersão no domínio para assimilar novas regras e conhecimentos compartilhados e por fim, terá acesso ao campo onde as novas ideias serão selecionadas e avaliadas para então serem estabelecidas como criativas.

Em suma, os conceitos e abordagens teóricas apresentados constituem-se de grande relevância para construção do entendimento sobre a criatividade a partir de uma visão holística e sistêmica. Dando prosseguimento a esta temática, a próxima parte deste trabalho busca compreender como se caracteriza a gestão do processo criativo a partir da análise da tríade à luz do indivíduo, da liderança e da cultura.

2.2 Gestão da Criatividade

Com a abordagem conceitual sobre o fenômeno da criatividade, observa-se, até o momento, que os teóricos corroboram que a atividade criativa é influenciada pelas interações ocorridas entre o indivíduo e o ambiente e a partir dessas interações a inovação acontece. Embora as organizações estejam preocupadas em trabalhar a criatividade com vistas à promoção da inovação, observou-se que somente o recrutamento de indivíduos criativos não garante tais resultados, pois é necessário desenvolver estruturas organizacionais de modo a permitir processos inovadores (Fetrati, Hansen e Akhavan, 2022).

Neste sentido, a criatividade, no contexto organizacional, visa a criação de um novo produto, serviço, ideias úteis, através da intervenção conjunta de indivíduos em um ambiente social complexo, as organizações (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993). Corroborando com Woodman, Sawyer e Griffin (1993), Muzzio (2017) sugere a criatividade organizacional como a capacidade coletiva, que proporciona rupturas conceituais ou práticas, que geram novos processos, conceitos, serviços ou produtos, e que pode ocorrer em três estágios, a geração de uma ideia promissora, a promoção dessa ideia em busca de legitimidade do grupo e de recursos e, por fim, a implementação dessa ideia.

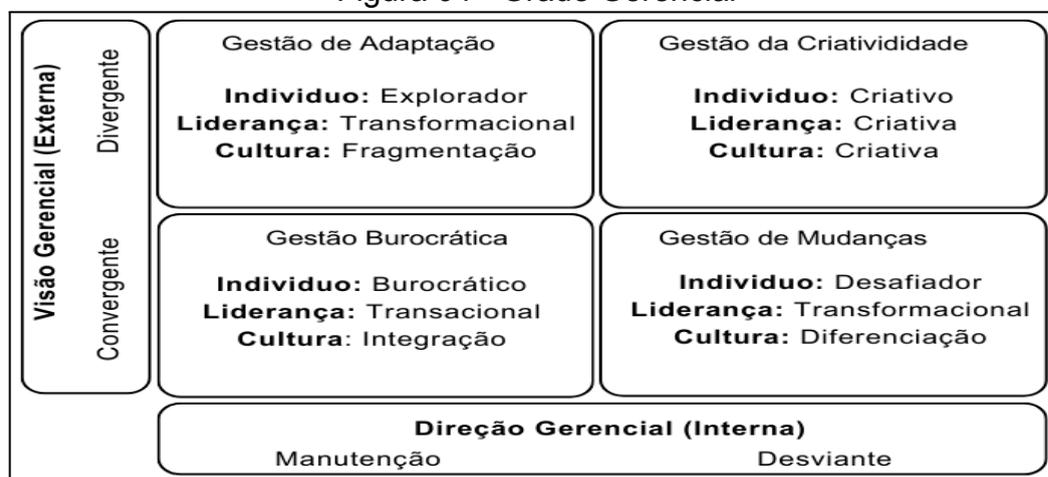
Ao assumir esta interação coletiva e multifacetada, a criatividade torna-se um fenômeno administrável, um processo gerenciável, por agregar variáveis complexas como profissionais, regras, procedimentos e recursos, sendo estes submetidos aos

objetivos e políticas de uma organização para gerar novos resultados (Muzzio, 2017; Muzzio e Paiva Junior, 2018). Pitts (2022) afirma que o trabalho criativo é medido e gerido como qualquer outro processo de trabalho. Para Fetrati, Hansen e Akhavan (2022) as organizações precisam desenvolver a habilidade de gerenciar a criatividade como um fenômeno organizacional para compreendê-la e assim promover a geração de ideias inovadoras. Ao ser gerenciada a criatividade pode ser estimulada e conseqüentemente tem sua eficácia aumentada assim, por ser um processo social, é necessário um estilo de gestão criativa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, pois quando as organizações dedicam recursos ao esforço inovador resultante, a geração de ideias torna-se algo que pode ser gerenciado ativamente (Muzzio e Paiva Junior, 2018).

Pelo exposto, essa abordagem caracteriza a gestão criativa como um fenômeno multinível por envolver e agrupar três importantes níveis: o indivíduo, a liderança e a organização. O primeiro nível é o indivíduo, um profissional com as habilidades necessárias para gerar ideias; o segundo nível é a liderança/grupo, que promove estrategicamente ações que fomentam a criatividade; e o último nível é a organização/cultura, que fornece o suporte simbólico necessário para uma coesão social em torno da criatividade (Fetrati, Hansen e Akhavan, 2022; Muzzio, 2017; Muzzio e Paiva Júnior, 2018).

Na visão de Muzzio e Paiva Júnior (2018) é possível estabelecer um fenômeno comparativo entre os diferentes estilos de gestão, entre eles a gestão da criatividade, a partir da prática gerencial multinível dos três elementos propostos, conforme a Figura 04, a seguir:

Figura 04 - Grade Gerencial



Fonte: Adaptado de Muzzio e Paiva Júnior (2018, p. 927).

A grade gerencial apresentada é composta por uma matriz 2x2 que abrange quatro tipos de gestão (de adaptação, da criatividade, burocrática e de mudanças), considerando duas dimensões em relação a cada uma. A primeira dimensão é a visão gerencial externa, que se refere às práticas organizacionais. Essas práticas podem ser convergentes (focadas na manutenção de práticas já estabelecidas) ou divergentes (abertas a mudanças e a novas abordagens) (Muzzio e Paiva Júnior, 2018).

A segunda dimensão é a direção gerencial interna, que trata da reestruturação de processos e práticas da organização. Esta pode ser voltada para a manutenção (permanência ou continuidade do padrão já existente, seja por intermédio de normas e valores) ou para o desvio (admite práticas que desafiam normas e valores já estabelecidos) (Muzzio e Paiva Júnior, 2018).

A partir das duas dimensões, é possível identificar o tipo de gerenciamento da organização. Destaca-se, primeiramente, a gestão burocrática, que se configura na interseção entre a visão gerencial convergente, que busca adequar-se ao já estabelecido, com a prática de manutenção do estado atual de funcionamento da organização. Nesse tipo de gestão, os indivíduos são burocráticos, a liderança é transacional e a cultura é integrada, sendo geralmente encontrada em organizações mecanicistas, hierárquicas, com papéis e atividades bem definidos (Muzzio e Paiva Júnior, 2018).

A gestão de adaptação é caracterizada pela interseção entre uma direção gerencial de manutenção e uma visão gerencial divergente. Nesse modelo, a organização busca replicar preceitos e valores estabelecidos, promovendo estabilidade interna, ao mesmo tempo em que permite que forças institucionais de mudança influenciem a adaptação às mudanças do mercado. Esse tipo de gestão contribui para a formação de indivíduos exploradores e dispostos a mudanças, embora sem autonomia plena. A liderança é transformacional e a cultura organizacional é marcada pela fragmentação, o que favorece a existência de grupos diversos e efêmeros (Muzzio e Paiva Júnior, 2018).

A gestão de mudanças pode ser identificada na interseção entre a visão gerencial convergente e a direção gerencial desviante. Esse tipo de gestão apresenta práticas voltadas para o desvio das normas estabelecidas, mas ainda em ação convergente com as forças institucionais estabelecidas, o que limita a dinâmica interna. O indivíduo nesse contexto se caracteriza como desafiador e crítico dos

valores estabelecidos, a liderança é transformacional e a cultura organizacional é marcada pela diferenciação.

Por fim, a gestão da criatividade resulta do cruzamento entre a visão gerencial divergente e a direção gerencial desviante. Nesse modelo, a organização utiliza intensa criatividade para buscar novas formas de alcançar a inovação. Dada essa peculiaridade, as condições organizacionais convergem para a presença de um indivíduo criativo, uma liderança criativa e uma cultura organizacional criativa. (Muzzio e Paiva Júnior, 2018). Contudo, para os autores, a eficácia da gestão da criatividade consiste em estabelecer estruturas e posições organizacionais que permitam que cada elemento seja direcionado para o aumento da criatividade. Algumas condições organizacionais favorecem, enquanto outras dificultam a eficiência do indivíduo, da liderança e da cultura, e a coordenação desses elementos é essencial para consolidar uma gestão criativa.

Na sequência do texto, para uma melhor compreensão dessa prática gerencial multinível da gestão da criatividade, cada nível (indivíduo, liderança e cultura) é descrito separadamente. Embora não se pretenda oferecer uma revisão exaustiva sobre o assunto, o objetivo é destacar as contribuições mais relevantes, com ênfase na forma inter-relacionada e articulada como esses níveis interagem entre si.

2.2.1 Indivíduo criativo

A criatividade individual tem sido objeto impulsionador desde as primeiras abordagens teóricas relevantes sobre criatividade e inovação (Amabile et al., 1996). No decorrer do aprofundamento dos estudos, o caráter sistêmico da ação criativa foi evidenciado, entretanto, a presença dos indivíduos como geradores de ideias nas organizações tornou-se, até certo ponto, um dos determinantes para a culminância da criatividade coletiva, por estes trabalharem de forma coordenada para atingir os objetivos desejados (Csikszentmihalyi, 2014; Grilli e Pedota, 2024).

Muzzio e Paiva Júnior (2015, p. 3) afirmam que o indivíduo criativo é “aquele profissional que, com suas competências, é capaz de contribuir com o desenvolvimento do processo inovador no cenário organizacional e em seu entorno por intermédio da operacionalização de projetos que viabilizem a efetivação dessa criatividade”. Os indivíduos promovem a sugestão de ideias e as variáveis

organizacionais contribuem para sua implementação (Baer, 2012). Os indivíduos são indispensáveis ao processo criativo (Amabile e Pratt, 2016), conseguem produzir uma quantidade maior de variação no domínio do que outros, devido a variáveis motivacionais e afetivas e cognitivas (Csikszentmihalyi, 2014). As organizações têm buscado diversas alternativas para convidar a participação dos indivíduos no processo de inovação, pois a crescente complexidade no ambiente dificulta que apenas um único indivíduo possua todos os conhecimentos e competências necessários para inovar, bem como ainda, estes possuem cada vez mais a necessidade de realização pessoal, no ambiente de trabalho, fomentando assim a geração de ideias (Flocco, Canterino e Cagliano, 2022).

Do ponto de vista de Mietzner e Kamprath (2013), as competências profissionais, metodológicas e pessoais-sociais são necessárias aos indivíduos criativos, pois as competências profissionais alcançam a experiência prática, o gerenciamento de relacionamento e de redes, bem como o conhecimento de leis. Já as competências metodológicas agregam a capacidade de avaliar, organizar, pensar proativa e estrategicamente. As competências pessoais-sociais, por sua vez, contribuem para o desenvolvimento da autoconfiança, disciplina, capacidade de trabalhar em equipe e de tomar decisões. No entanto, conhecimentos interdisciplinares, a transformação e a busca contínua por autodesenvolvimento têm sido de grande relevância nos ambientes corporativos inovadores (Mietzner e Kamprath, 2013), pois o ambiente organizacional afeta a criatividade individual, e a criatividade individual alimenta a inovação organizacional (Valtonen, Kimpimäki e Malacina, 2023).

Posto isso, dada a importância dos indivíduos para a gestão da criatividade, a atuação destes de forma adaptativa ao ambiente complexo e dinâmico corrobora para que esses profissionais detenham competências singulares e representem forte determinante para a consecução do processo inovador ao nível grupal, por meio da ação de uma liderança criativa.

2.2.2 Liderança criativa

A liderança capaz de produzir criatividade e inovação é aquela que, por intermédio dos seus comportamentos e ações, influencia direta ou indiretamente suas equipes e as organizações (Figueiredo et al., 2022). Os indivíduos criativos, por

possuírem motivação intrínseca elevada, é exigido que seus líderes possuam competência para influenciar pessoas a se manterem motivadas e produtivas dentro das organizações, deter conhecimento substancial da área em que trabalham, bem como das normas, regras, valores e rituais culturais alinhados aos objetivos das organizações em que atuam (Byrne et al., 2009; Vieira e Muzzio, 2020).

Na concepção de Woodman, Sawyer e Griffin (1993) a probabilidade de se obter resultados criativos é maior quando a liderança é democrática e colaborativa, a estrutura é orgânica e não mecanicista, e os grupos são compostos de indivíduos oriundos de áreas e origens funcionais diversas. Neste sentido, o desempenho criativo das equipes pode ser potencializado por intervenções realizadas pela liderança (Rickards e Moger, 2000), a partir da adoção de uma estruturação criativa do grupo voltada para a resolução de problemas visando contribuir para a geração e avaliação das ideias, estabelecendo um clima organizacional criativo e considerando a composição da equipe de trabalho como o tamanho, coesão, diversidade e capacidade (Byrne et al., 2009; Woodman, Sawyer e Griffin (1993).

A liderança pode ser um dos principais impulsionadores da inovação organizacional, dada a capacidade dos líderes de encorajar o pensamento criativo, estimular mudanças e estabelecer um clima organizacional de apoio à inovação (Figueiredo et al., 2022). Assim, a liderança participativa é considerada a forma mais significativa de liderança que enfatiza a tomada de decisão coletiva e incentiva o grupo a interagir entre si para troca de informações, identificar problemas, buscar melhorias, conceber ideias inovadoras e sugerir alternativas pertinentes, nos quais esses comportamentos promovem um ambiente de trabalho favorável para a criatividade e a lealdade do grupo (Hanaysha, 2023).

Para se obter sucesso nos ambientes coletivos os líderes precisam gerenciar tanto ideias como pessoas, para manter a equipe motivada e focada mesmo diante das dificuldades e tensões que possam surgir no decorrer do processo, o que requer dos mesmos uma experiência singular que articulada a influência da cultura organizacional corrobora para uma gestão criativa.

2.2.3 Cultura Criativa

O ambiente de trabalho afeta significativamente a geração de ideias e sua implementação (Amabile e Pratt, 2016) e um “clima criativo” favorável à produção

criativa dos indivíduos, pode ser influenciado mediante fatores culturais que podem ser diagnosticados de forma coletiva através dos níveis de desafio, liberdade, apoio às ideias, confiança, dinamismo, ludicidade, debates, conflitos, tomada de riscos e tempo de ideias (Ekvall, 1996). Desta forma, a cultura organizacional se estabelece através dos conhecimentos, valores, normas e crenças compartilhadas que unem um grupo coletivo, molda a cognição e a motivação e, conseqüentemente, a forma de agir dos indivíduos (Chua, Roth e Lemoine, 2015).

Assim, uma atmosfera favorável à criatividade diz respeito às características do ambiente, sendo que este pode ser um estimulante ou inibidor da atividade criativa (Tomczak, 2022) e embora a criatividade seja uma característica fundamental nas organizações, muitos profissionais ainda fracassam por não serem capazes de promovê-la dentro do ambiente de trabalho (Silva et al., 2017). As culturas organizacionais apoiadoras da criatividade podem encorajar a implementação de inovações, desenvolver novas maneiras para a resolução de problemas, todavia, uma cultura organizacional tradicional pode impedir a ação criativa (Silva et al., 2017).

Dentre as barreiras inibidoras da criatividade no ambiente organizacional Silva et al. (2017) citam a estrutura organizacional, a falta de incentivo a capacitação, não propiciar o compartilhamento de conhecimentos e informações entre os funcionários e não usar as sugestões, infraestrutura física insuficiente às necessidades, tarefas repetitivas e monótonas, falta de liberdade e autonomia, volume elevado de serviços, e exigências extremas, ambiente que pune o erro dos funcionários, que não estimula a cooperação entre as áreas e que privilegia o controle em detrimento da liberdade dos seus trabalhadores.

Já uma cultura favorecedora da criatividade e inovação pode ser apresentada através da autonomia dos indivíduos, do estabelecimento de um sistema de premiação por desempenho, apoio à criatividade, aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros, envolvimento pessoal e apoio da direção da organização (Silva et al., 2017). Desse modo, as organizações precisam implementar ações que visem promover um ambiente favorável para a manifestação do pensamento criativo e através desse trabalho coletivo e contínuo promover a inovação.

Conforme o exposto, a tríade indivíduo, liderança e cultura apresentam características e contextos complexos que requerem gerenciamento para haver

harmonia, e para isso a gestão criativa foi apresentada como o estilo de gestão adequado para mediar essas três variáveis.

No capítulo a seguir, dado o protagonismo do fenômeno da criatividade, será abordado sobre a gestão criativa no contexto das organizações públicas, considerando que o setor público aos poucos vem inserindo perspectivas inovadoras na busca por tornar o campo mais dinâmico e alinhado aos novos estilos de gestão que favorecem o aumento de desempenho e obtenção de resultados satisfatórios.

2.3 Gestão da Criatividade nas Organizações Públicas

A segunda parte do referencial teórico abordará a gestão da criatividade nas organizações públicas. Considerando a crescente valorização e o protagonismo que a criatividade tem alcançado nos últimos anos, é possível ter uma interpretação mais abrangente de seus conceitos e aplicações. A criatividade pode ser utilizada por indivíduos, organizações e governos, trazendo benefícios para a sociedade em geral. Além disso, pode ser uma forma alternativa de desenvolvimento que promove mais inclusão social e reduz a desigualdade econômica (Muzzio e Paiva, 2018).

As evidências dos ganhos institucionais ao adotar uma gestão criativa se estendem para além do setor privado. Nesse contexto, a colaboração público-privada pode ser uma estratégia fundamental para promover a criatividade e a inovação social (Muzzio e Gama, 2024). As organizações públicas, cientes da importância dessa abordagem, precisam ser compreendidas a partir de suas características intrínsecas, como o respeito rigoroso à lei e a burocracia, que, conforme apontado na literatura, são frequentemente vistas como barreiras à criatividade. No entanto, mesmo nesse ambiente, é possível estimular a criatividade. Por isso, a gestão da criatividade é essencial para fomentar esse fenômeno dentro dessas organizações. Muzzio e Gama (2024) destacam, entretanto, a escassez de pesquisas que explorem a geração de ideias a partir da perspectiva da criatividade no setor público.

Para isso, foram revisados artigos que tratam sobre as organizações públicas, com foco no panorama que se encontram no Brasil e como a gestão criativa pode ser implementada para contribuir com a modernização dos serviços públicos.

2.3.1 Evolução Gerencial das Organizações Públicas

Ao longo da história da administração pública, os órgãos públicos passaram por diversas transformações em busca de melhoria de seus serviços e processos. As pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas exigiram, em meados da década de 70, um novo modelo de gestão que ficou conhecido como o Nova Administração Pública (NAP), que mais, não tão nova assim, resultou no avanço da perspectiva gerencialista, resultando em um movimento de grande impacto contemporâneo (Motta, 2013).

A necessidade de substituição do modelo burocrático baseado em regras e autoridade por um modelo gerencial baseado em competição e com foco em resultado utilizando-se do viés mercadológico foi um marco na reestruturação do Estado (Angion, 2012). Segundo Motta (2013) esta nova administração pública apresentava os servidores públicos no papel de prestadores de serviço desempenhando atividades-fim do Estado com maior eficiência. Por sua vez, os cidadãos seriam vistos como clientes e usuários dos serviços públicos e o governo concentraria seus esforços nas suas atividades essenciais e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas e direitos da sociedade

A ideia de tornar a administração pública semelhante às empresas privadas foi plausível, porém esbarrou nas características distintas de ambas, pois as empresas privadas, para sobreviver, dependem da sua capacidade de agir com rapidez e com autonomia para inovar frente às constantes mudanças tecnológicas a que estão sujeitas (Motta, 2013). No contexto público, a sujeição a normas inseridas em leis e decretos, cuja alteração demanda atendimento às questões burocráticas pré-estabelecidas, e a introdução e implementação de ideias inovadoras de consenso político para sua efetivação real. Tais características podem até ser ocultas nas formas institucionais, mas acabam por se evidenciar no cotidiano administrativo (Motta, 2013).

Assim, as dificuldades para resolver problemas com rapidez, baseadas na eficiência das empresas privadas e na possibilidade de êxito imediato, resultaram, na maioria, em uma mera ilusão (Motta, 2013). Ao enfatizar a eficiência, eficácia e economicidade, a NAP privilegia a legitimidade técnica e ignora a legitimidade democrática, baseada na deliberação pública, na diversidade de interesses e no

controle social, reforçando uma estrutura hierárquica, tecnocrática e centralizada, que afasta os cidadãos do processo decisório e limita a participação social aos moldes de uma relação cliente-prestador de serviço (Paula, 2007).

Nesse sentido, os autores Denhardt e Denhardt (2003) apresentaram a proposta do Novo Serviço Público (NSP) devido às limitações apresentadas pela NAP. Essa nova corrente de pensamento surgiu na década de 1990 com objetivo de agregar valor às reformas anteriormente iniciadas para não somente melhorar a prestação de serviços públicos, mas buscando criar novos padrões de relação entre Estado e sociedade, trazendo a proposta de servir em vez de dirigir. O Novo Serviço Público (NSP) constituiu um novo modelo de gestão que se baseia nas teorias democráticas e da cidadania, nas quais o interesse público se sobrepõe aos individuais. Este modelo valoriza a comunidade e a sociedade civil, destacando a importância do poder local e priorizando o humanismo organizacional, cuja ênfase está no diálogo e na mediação entre os diferentes agentes que atuam na esfera pública (Denhardt e Denhardt, 2003).

Nesse sentido, cabe destacar a abordagem da coprodução do bem público que vê o usuário do serviço público não como cliente ou simples beneficiário. O cidadão tornou-se, nessa perspectiva, protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (Denhardt e Denhardt, 2003; Alm e Menegasso, 2007; Andion, 2012). No Brasil, por sua vez, a NAP foi a base para a terceira grande Reforma Administrativa implantada após a consolidação democrática a partir da segunda metade dos anos de 1990, coincidindo com o surgimento da mais recente corrente, a NSP (Andion, 2012).

O Quadro 01 abaixo evidencia a evolução pela qual a Administração Pública brasileira passou, conforme Bresser-Pereira, 2003:

Quadro 01- Formas históricas de Estado e Sociedade no Brasil

	1821-1930	1930-...	Início (ao terminar a fase anterior)
Sociedade	Mercantil -senhorial	Capitalista Industrial	Pós-industrial (?)
Estado (Política)	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1985)
Estado (Administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial (1995) Novo Serviço Público

Fonte: Adaptado de Bresser-Pereira (2003; Andion, 2012)

Nesse sentido, Paula (2005), afirma que, a partir desse período, a administração pública brasileira transitou entre dois modelos distintos: o gerencial, voltado à eficiência e inspirado na lógica empresarial, e o societal, orientado pela participação social e pelo fortalecimento da democracia. Enquanto o primeiro enfatizou o controle, a descentralização técnica e a prestação de serviços ao cidadão-cliente, o segundo propôs a gestão compartilhada, a deliberação pública e a inclusão de múltiplos atores sociais nos processos decisórios.

Andion (2012) afirma que, a partir da década de 1990, começaram-se a pôr em prática os conceitos propostos pela NSP, havendo maior ampliação da descentralização entre as esferas de governo, a municipalização, criação de novos espaços de participação da sociedade civil na esfera pública dada a ocorrência de plebiscitos, audiências públicas, conselhos públicos, surgimento de novos direitos, e novos movimentos sociais, além de participação mais efetiva do setor privado nas questões públicas. Tais fatores permitem afirmar que nas duas últimas décadas o Brasil vem consolidando pouco a pouco seu compromisso com o regime democrático, gerando um clima favorável e aberto a novos arranjos políticos e institucionais (Andion, 2012).

Para Angelis (2022) o Brasil continua demorando muito tempo para adotar efetivamente os princípios do NSP que prevê o incentivo à coprodução de políticas públicas, a supremacia do interesse público, apresenta ainda foco na efetividade, no pensamento estratégico e na ação democrática, possui ênfase na liderança e governança compartilhadas, em que o cidadão também é um colaborador, cuja finalidade do estado é servir em vez de dirigir e, sobretudo, o valor às pessoas e não apenas à produtividade e à economicidade. As formas institucionais de governação estabelecidas estão a ser desafiadas, e novas formas de governação estão a emergir dada as constantes mudanças tecnológicas e organizacionais. Há uma pressão crescente para encontrar novas formas de colaboração, à medida que a interdependência entre indivíduos e organizações se intensifica (Stoker, 2006).

Assim, emergiu, mais recentemente, o novo paradigma de gestão do valor público que combina características da administração pública tradicional e da nova gestão pública. Que por sua vez, se refere a uma perspectiva mais comunitária ou cooperativa, as pessoas precisam compartilhar e endossar os pontos de vista umas das outras e as parcerias estabelecidas são primordiais para o alcance de resultados positivos (Stoker, 2006). As mudanças observadas na atuação dos

governos foram intensificadas pela pressão social e pela intensa modernização tecnológica ocorrida nas últimas décadas. Em particular, a migração de serviços essenciais para plataformas digitais permitiu maior dinamismo, alta qualidade no diálogo com a população e redução de custos. Esses fatores favorecem a troca de conhecimento, bem como a criatividade e a inovação (Schmidt et al., 2021; Muzzio e Gama (2024).

Nesse caminho de busca por melhorias organizacionais que prezam por critérios criativos e inovadores, Rizardi et al. (2022) destacam que no setor público brasileiro alguns órgãos foram os primeiros agentes difusores de políticas inovadoras, quais sejam: o Ministério da Economia (ME), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Conselho da Justiça Federal (CNJ) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), instituições precursoras no movimento de contagiar o Estado com a ideia de que é possível ser mais leve, mais responsivo, menos oneroso e mais atualizado. No entanto, alguns paradigmas ainda precisam ser superados para vencer a atual inércia e disfunção do Estado, é necessário coragem para criar, testar, errar pequeno, avaliar rápido, criar de novo, implementar e crescer (Rizardi et al., 2022).

2.3.2 Barreiras e Facilitadores do Processo Criativo Inovador no Setor Público

Para Mulgan e Albury (2003), as ações criativas e, por sua vez, inovadoras no setor público englobam a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos para a execução das ações governamentais. Essas inovações podem levar a avanços significativos na eficiência, na efetividade e na qualidade da entrega dos serviços. Podendo apresentar inovações de grande magnitude, mas também inovações incrementais, que correspondem a mudanças relativamente pequenas em serviços, processos e produtos já existentes. Mesmo sendo pouco frequentes as mudanças na forma de estruturação, nas relações e na dinâmica das organizações, estas são cruciais para o aperfeiçoamento dos serviços públicos e para a sua adaptação às necessidades individuais e locais (Ferreira et al., 2015).

Assim, embora o setor público não seja influenciado pela concorrência típica do setor privado, os órgãos públicos não devem deixar de buscar ideias criativas e inovadoras na entrega dos serviços à sociedade (McGann et al., 2021) mesmo diante de fatores que possam dificultar como também potencializar a ação criativa e

inovadora. Cabe destacar que os estudos específicos sobre fatores que constituem barreiras à criatividade e inovação no setor público ainda são encontrados em pequeno número na literatura (Brandão e Bruno-Faria, 2017). Hadjimanolis (2003) explica que qualquer fator que influencia negativamente o processo criativo e conseqüentemente a inovação pode ser considerado como uma barreira. Ele apresenta dois tipos, sendo as barreiras internas compostas de pessoas, estrutura ou estratégia e externas que englobam o mercado, governo, fornecedores e consumidores.

De modo geral, Alencar (2005) apontou os fatores que mais inibem a criatividade no ambiente organizacional que podem ser facilmente relacionados ao contexto público. Entre eles estão a intransigência e autoritarismo, protecionismo e paternalismo, falta de integração entre os setores, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e a falta de estímulos aos servidores. Na perspectiva de Bloch (2011), a falta de flexibilidade nas leis e regulamentos, a escassez de incentivos para a organização, todo o orçamento reduzido, bem como a resistência dos usuários às mudanças. Destaca ainda a influência do tipo de cultura organizacional que foca nas possibilidades de falha e apresenta nítida falta de cooperação interna. Todos esses fatores são considerados limitantes ao desenvolvimento eficiente de ideias criativas pelos indivíduos integrantes da organização.

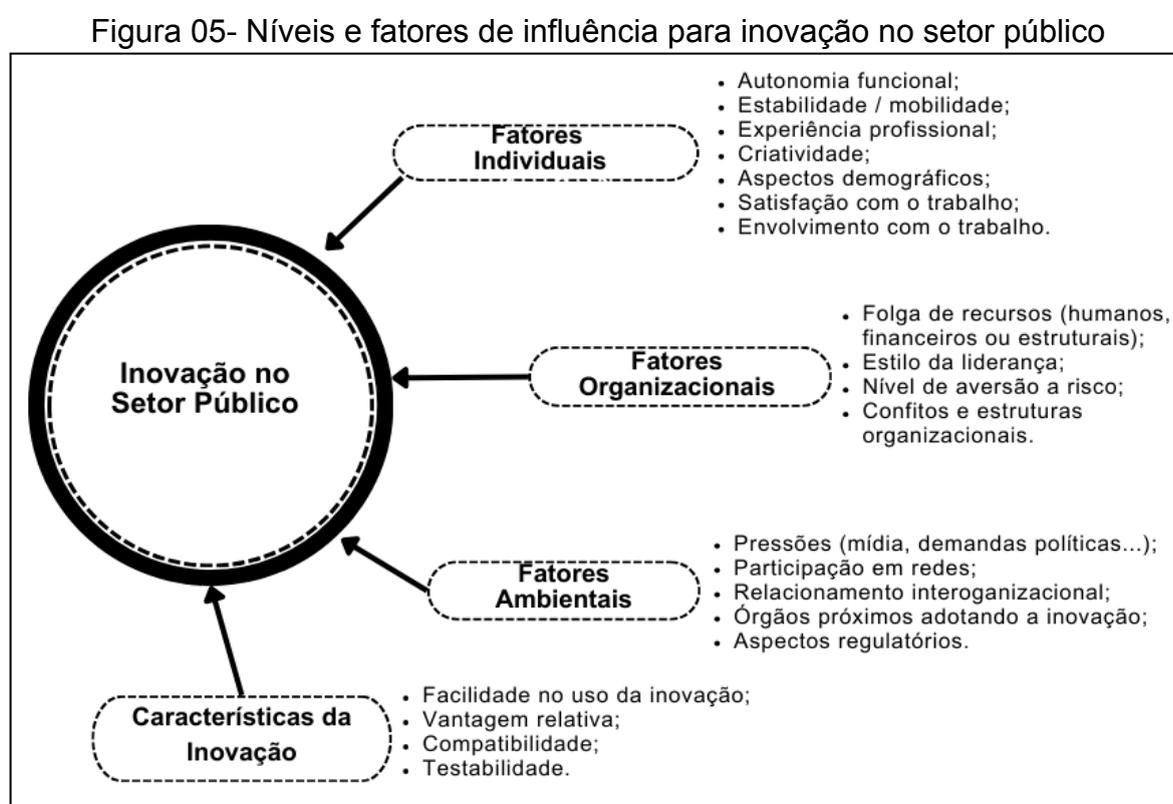
Corroborando com Bloch (2011), Brandão e Bruno-Faria (2017) citam como barreiras a rigidez de regulamentações, falta de pessoal, recursos financeiros insuficientes, falta de coordenação e interação entre departamentos, alocação inadequada de tempo para inovação, falta de incentivo, aversão ao risco, incerteza quanto aos resultados e resistência dos usuários. A criatividade é potencializada em organizações cuja cultura reconheça o potencial ilimitado de seus recursos humanos, cultive a harmonia do grupo, estabeleça expectativas apropriadas, tolere as diferenças e reconheça os esforços individuais (Alencar, 2005).

Desta forma, Ferreira et al. (2015) entendem que os fatores que facilitam a manifestação de ideias com potencial criativo e inovador no setor público, advém da colaboração dos líderes e indivíduos para a criação de um ambiente propício à inovação. Isso envolve o estabelecimento institucional de estratégias de inovação, uma cultura de inovação, uma estrutura organizacional adequada e recursos voltados para a inovação, tanto físicos quanto financeiros. Além disso, são necessários o estabelecimento de métricas de inovação, uma gestão do processo de

inovação, uma gestão de projetos, uma gestão de equipes e uma gestão do portfólio de inovação, com atendimento às vozes indutoras, as quais incluem a tecnologia, a sociedade e a organização, sendo que estas também desempenham um papel crucial para potencialização desse processo (Ferreira et al., 2015).

Outros fatores condicionantes para o afloramento do processo inovador nas organizações públicas, amplamente citados pelos estudiosos do tema, incluem a disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, legitimação e comprometimento, desenvolvimento de pessoas e competências, troca de conhecimentos e experiências, comunicação e apoio institucional, padronização de dados e processos, opinião popular, aspectos políticos, avanços tecnológicos e a crise como oportunidade (Rêgo, 2015; Isidro-Filho, 2017; Gomes e Machado, 2018).

Neste contexto, Cavalcante e Camões (2017) explicam que há quatro diferentes níveis de fatores que influenciam a inovação no setor público: i) organizacional; ii) ambiental; iii) características da inovação; e iv) nível de indivíduo/trabalhador. Conforme mostra a Figura 05 a seguir.



Fonte: Adaptado de Cavalcante e Camões (2017)

Cada nível e fator apresenta um grau amplo e complexo dos determinantes da inovação, o que requer, por exemplo, a adoção de um modelo de gestão que

abranja cada nível, como a gestão da criatividade. Assim, embora o tema da inovação seja recorrente nas organizações públicas, prevalece a falta de conhecimento empírico sobre as diferentes dimensões da criatividade e inovação, o que dificulta a capacidade do Estado de inovar e, conseqüentemente, de fornecer serviços de melhor qualidade (Cavalcante e Camões, 2017).

Nesse contexto difuso, o modelo de gestão criativa se apresenta como forma de impulsionar a efetivação dos princípios emergentes do serviço público com foco no incentivo a ações inovadoras que possam contribuir para a melhoria na execução de processos e serviços públicos e modernização do aparelho estatal.

2.3.3 Contribuições de uma Gestão Criativa para as Organizações Públicas

A resolução criativa de problemas no âmbito das organizações públicas exige que os servidores abandonem práticas que alimentam a estrutura estreita tradicionalmente de governo, na qual trabalharam por tanto tempo, e sejam estimulados a uma cultura criativa e colaborativa de predominância do pensamento inovador (Crosby, Hart e Torfing, 2017). Os ganhos institucionais provenientes de uma gestão criativa refletem-se tanto na qualidade dos serviços, na gestão organizacional, na imagem e relações institucionais, bem como ainda no clima organizacional. Vieira (2015) sintetiza tais resultados baseados em princípios criativos e inovadores no setor público, conforme o Quadro 02.

Quadro 02- Resultados de uma gestão baseada em princípios criativos e inovadores

Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo-se aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários.
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e a efetividade da organização, incluindo-se ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e das relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo-se melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.
Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo-se melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.

Fonte: Adaptado de Vieira (2015)

Pelo exposto, as organizações públicas inovadoras buscam gerar impactos diretos e indiretos em seu ambiente interno e externo, preconizando a percepção de valor por parte de seus stakeholders (Isidro-Filho, 2017). É oportuno considerar que alguns movimentos têm buscado superar a inércia do setor público. Dentre as alternativas mais duradouras de incentivar ações inovadoras no setor público brasileiro estão a implementação do Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública. Uma iniciativa de estímulo à cultura da inovação implantada desde o ano 1996 e que atualmente está em sua 28ª edição (Enap, 2024).

O concurso tem como objetivos incentivar nas diferentes esferas de governo a implementação de inovação em serviços, processos ou políticas públicas que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade; reconhecer e valorizar equipes de servidores ou empregados públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público; e disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para fortalecer a capacidade de governo (Enap, 2024).

Os autores Deichmann et al. (2021) afirmam que a partilha de conhecimento é fundamental para desenvolver e refinar novas ideias com sucesso. Ao interagir com outras pessoas, é possível obter feedback e conselhos valiosos sobre uma ideia, o que ajuda a esclarecer dúvidas e a construir um argumento mais convincente. Essa prática tem se mostrado essencial na interação entre grupos e tende a produzir resultados positivos na resolução de problemas no contexto organizacional. Por isso, o estímulo à criatividade coletiva não pode ser fomentado apenas em seus aspectos teóricos. As ideias novas e inovadoras apoiadas por um consenso aproximado devem ser transformadas em protótipos e testadas e redesenhadas mediante experiências da realidade (Crosby, Hart e Torfing, 2017).

Portanto, a implementação anual do concurso supracitado, por exemplo, admite a valorização do papel estimulante dos empreendedores sociais e dos líderes na apresentação de novas propostas e na perturbação construtiva das rotinas governamentais estabelecidas (Crosby, Hart e Torfing, 2017).

2.3.4 Síntese das Abordagens Teóricas

As teorias e modelos de criatividade apresentados neste capítulo contribuíram para a compreensão da criatividade como um fenômeno sistêmico e interacionista, de importância singular, que transcende o setor privado e ganhou espaço nas instituições públicas, ao fomentar a articulação entre os fatores ambientais que podem influenciar a ação criativa, tanto individualmente quanto grupal. Analisar como essas interações impactam as práticas criativas dos indivíduos no contexto das organizações públicas é essencial para este estudo, cujo objetivo é investigar, caso existam, como as práticas de gestão da criatividade se manifestam em uma instituição federal de ensino. Essa análise considera a interação estratégica entre indivíduo, liderança e cultura organizacional, além de identificar os fatores que limitam e facilitam a gestão da criatividade no setor público.

Assim, com base nas principais teorias, foi possível compreender por que a gestão da criatividade se tornou um elemento crucial na geração de ideias inovadoras que pode contribuir para a resolução criativa dos problemas no âmbito dos serviços públicos. Uma síntese com as principais singularidades destas teorias pode ser visualizada no Quadro 03, a seguir.

Quadro 03 - Síntese das Abordagens Teóricas

Referência	Teoria	Síntese
Amabile (1988) Csikszentmihalyi (1996) Alencar e Fleith (2003) Anderson, Potocynik e Zhou (2014) Amabile e Pratt (2016) Akan (2023)	Criatividade	É considerado um fenômeno essencial para impulsionar a inovação nas organizações, destacando sua natureza interacionista e sistêmica.
Amabile (1988) Amabile e Pratt (2016).	Modelo Componential da Criatividade	Descreve as habilidades de domínio, processos criativos, motivação intrínseca, ambiente social que pode estimular ou inibir a criatividade. Além disso, acrescentaram novos componentes como significância do trabalho, princípio do progresso, afetividade e motivação extrínseca sinérgica, para refletir melhor a complexidade do processo criativo.
Woodman, Sawyer e Griffin (1993)	Perspectiva Interacionista sobre a	Destaca um fenômeno que ocorre em um ambiente social complexo, integrando três

	Criatividade Organizacional	níveis organizacionais: individual, grupal e organizacional.
Csikszentmihalyi (2014)	Modelo Sistêmico da Criatividade	Inter-relação entre pessoa (criador), campo (sociedade/quem legitima) e domínio (cultura), onde cada sistema é influenciador e também sofre influência dado seu contexto dinâmico.
Fetrati, Hansen e Akhavan (2022) Muzzio e Paiva Junior, (2018) Pitts (2022) Grilli e Pedota (2024) Flocco, Canterino e Cagliano (2022) Figueiredo et al. (2022) Tomczak (2022) Silva et al. (2017)	Gestão da Criatividade	Processo gerenciável, coletivo e multifacetado, influenciado pela interação entre indivíduos, liderança e cultura organizacional, que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.
Muzzio e Gama (2024) Motta (2013) Paula (2007) Andion (2012) Rizardi et al. (2022) Brandão e Bruno-Faria (2017) Cavalcante e Camões (2017) Crosby, Hart e Torfing (2017) Vieira (2015)	Gestão da Criatividade nas Organizações Públicas	Ferramenta estratégica nas organizações públicas para modernizar serviços e processos na busca pela resolução criativa de problemas. Os fatores facilitadores são a estrutura adequada, incentivos à inovação, trabalho em equipe e liderança colaborativa. Entretanto, as barreiras incluem a falta de flexibilidade, resistência à mudança e ausência de recursos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Em síntese, esta investigação abordou as teorias e modelos mais recorrentes na literatura, selecionados pela viabilidade e pelo tempo disponível para a pesquisa. No entanto, existem outros marcos teóricos sobre a criatividade que também podem ser explorados em um contexto sistêmico, assim como outras abordagens sobre a relação entre gestão da criatividade e organizações públicas. A análise dos principais marcos teóricos da criatividade, sob uma perspectiva social e sistêmica, contribuiu para a compreensão do conceito de criatividade e suas inter-relações, oferecendo maior clareza sobre sua aplicação nas organizações públicas.

O próximo capítulo demonstra os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos definidos nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados que versam desde a caracterização do estudo, os instrumentos e técnicas para coleta de dados, descrição do lócus da pesquisa, os procedimentos de análise dos dados, e por fim, os critérios de confiabilidade e validade deste estudo.

3.1 Caracterização do Estudo

Para atender aos objetivos desta pesquisa, apresenta-se a seguinte caracterização metodológica, conforme Quadro 04, abaixo:

Quadro 04 – Caracterização da Pesquisa

CRITÉRIO	ESCOLHA
Gênero da pesquisa (Maranhão e Vilela, 2017)	Empírica
Paradigma de pesquisa (Saccol, 2009)	Interpretativista
Tipo de argumentação lógica (Popper, 1972)	Dedutiva
Abordagem da pesquisa (Flick, 2013)	Qualitativa
Método de procedimento de pesquisa (Creswell, 2010)	Estudo de caso único
Objetivo da pesquisa (Gil, 2010)	Exploratoria e Descritiva

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Segundo Maranhão e Vilela (2017), o desenvolvimento de pesquisas empíricas em estudos organizacionais auxilia na compreensão de diversas especificidades ainda pouco desenvolvidas. Por sua vez, a pesquisa de campo se encarrega de analisar como a gestão da criatividade se manifesta na prática, considerando a inter-relação entre indivíduo, liderança e cultura em um contexto desafiador.

A abertura subjetiva coloca a pesquisa dentro do paradigma interpretativista, pois não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva ou subjetiva. Em vez disso, ela leva em conta a interação entre as características de um determinado objeto e a compreensão que os seres humanos criam a respeito desse objeto, socialmente, por meio da intersubjetividade enfatiza a importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, assim como ações simbólicas na forma como as pessoas constroem e reconstróem sua própria realidade (Saccol, 2009).

Assim, dada a importância do ambiente natural para o entendimento dos construtos, adotou-se uma abordagem qualitativa. Nesta abordagem, o ambiente natural é uma fonte direta para a coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados (Prodanov; Freitas, 2013). Os autores Marconi e Lakatos (2010) explicam que, através da abordagem qualitativa, a interação entre o pesquisador e o indivíduo ou grupos humanos, juntamente com o ambiente e a situação que está sendo investigada, é fundamental para obter a qualidade das informações advindas dos dados encontrados.

Para Bengtsson (2016), a pesquisa qualitativa contribui significativamente para a compreensão da condição humana em diversos contextos, baseando-se fundamentalmente na interpretação, pois visa elaborar uma descrição detalhada de pessoas ou ambientes, que, posteriormente, será analisada para identificar temas ou categorias. A partir dessa análise, é possível tirar conclusões sobre o significado dos dados, tanto em um nível pessoal quanto teoricamente, destacando as lições aprendidas e propondo novas perguntas a serem investigadas. Recomenda-se que os pesquisadores qualitativos escolham entre cinco possibilidades de estratégia de investigação, incluindo narrativa, fenomenologia, etnografia, estudo de caso e teoria baseada na realidade (Creswell, 2010).

Nesta pesquisa, o método escolhido foi o estudo de caso, tal escolha justifica-se porque o estudo de caso se configura como uma estratégia que permite uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de realidade, quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos, onde o pesquisador pode observar e compreender as particularidades do fenômeno para então alcançar a compreensão do mesmo. Os estudos de caso são usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto para orientar o *design* de estudos de casos múltiplos, permitindo que os pesquisadores testem abordagens metodológicas, refinem

perguntas de pesquisa e definam melhor as variáveis a serem analisadas em estudos posteriores (Stake, 2011).

No que se refere aos objetivos da pesquisa, classificam-se como exploratória e descritiva, para Mumford, Hester e Robledo (2012), o processo criativo pode ser explorado e esta exploração pode surgir ao longo do tempo e envolver aplicações múltiplas de uma ideia ou imposição de uma ideia em diferentes contextos, no esforço para a resolução de problemas. Nesse contexto, os estudos exploratórios visam proporcionar maior familiaridade com o tema em discussão, tornando-o explícito ou construindo hipóteses a partir do mesmo.

Desta forma, a descrição do fenômeno investigado, traz luz às suas características (Prodanov, Freitas, 2013) estabelecendo relações entre variáveis na pretensão de determinar sua natureza (Gil, 2010). Contudo, devido ao número limitado de pesquisas no campo dos estudos organizacionais, especificamente quanto à gestão criativa no setor público, reforça-se a necessidade de estudos exploratórios para melhor compreensão do tema.

3.2 Lócus da Pesquisa: Universidade Federal de Roraima

A Universidade Federal de Roraima - UFRR foi autorizada pela Lei n.º 7.364/85, de 12 de setembro de 1985 e criada pelo Decreto. n.º 98.127, de 08 de setembro de 1989, é uma fundação pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, nos termos da Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987, com sede e foro em Boa Vista, Estado de Roraima, e goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (Estatuto da UFRR, Art. 1º e 2º).

Com uma estrutura que obedece aos princípios constitucionais e legais, adota uma gestão democrática, descentralizada, de racionalidade organizacional, primando pela valorização e qualificação dos recursos humanos (Estatuto da UFRR, Art. 5º). Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025, vigente, no ano de 2020, a UFRR possui em seu quadro de pessoal cerca de 544 docentes do Magistério Superior, contudo em virtude de aposentadorias, falecimentos e pedidos de exoneração, esse quadro sofre oscilações de quantidade ano a ano. Por sua vez, o quadro de servidores técnico-administrativos, no mesmo ano de 2020, conta com 374 técnicos divididos nos diferentes níveis (A, B, C, D, E).

A missão da instituição é produzir, integrar e socializar conhecimentos para formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental. Tem como visão ser referência nacional e internacional em educação superior, reconhecida pela excelência no saber amazônico e fronteiriço. E por fim, seus valores prezam pela valorização humana, transparência, excelência, comprometimento, responsabilidade, respeito e proatividade (PDI, 2021-2025).

Dentre os princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição encontram-se: a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão; pluralidade política e de ideias; autonomia institucional; interdisciplinaridade e transversalidade; avaliação permanente; valorização das diversidades socioculturais; internacionalização; sustentabilidade; democracia; inovação; ética e transparência (PDI, 2021-2025). Especificamente, sobre a política de inovação da UFRR, o PDI vigente estabeleceu alguns critérios para a sua implantação e operacionalização que devem ser garantidos sendo eles: a garantia da supremacia do interesse público e o benefício à sociedade; o estímulo ao desenvolvimento de inovações que contribuam para a solução de problemas regionais, nacionais e globais; e o reconhecimento da inovação, em um sentido amplo, que envolva as dimensões tecnológicas, sociais e ambientais (PDI, 2021-2025).

Com seu caráter transversal, a política de inovação permeia todas as atividades da instituição, por meio da promoção de alianças estratégicas, cooperações e interações entre as instâncias da UFRR, com entes públicos e/ou privados, no Brasil e/ou no exterior, para o fortalecimento e ampliação do aprendizado organizacional e da capacidade institucional de inovar (PDI, 2021-2025). A sua implementação, visa, entre outros, incentivar a inovação, o empreendedorismo e a inserção social da universidade, contribuindo para a redução das desigualdades, a promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e o fortalecimento dos sistemas públicos e privados, com a ampliação do acesso da população a bens e serviços, além da melhoria do bem-estar (PDI, 2021-2025).

Esta articulação entre diferentes contextos e objetivos contribuem para a valorização da inovação nas atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, gestão, produção, assistência e educação, a fim de que sejam internalizados e que haja conexão entre os princípios institucionais e à criação de ambiente propício de

inovação e de cooperações nacionais e internacionais em pesquisa e inovação (PDI, 2021-2025).

3.3 Critérios de Inserção do Objeto e do Sujeito

Stake (2011) afirma que definir e identificar o público a que os estudos se destinam é necessário para não ocorrerem equívocos quanto à compreensão das suas necessidades próprias. Posto isso, a Universidade Federal de Roraima - UFRR foi escolhida como objeto de estudo mediante sua singularidade com a temática em questão e por atender aos seguintes critérios: facilidade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa e efetuar uma proposta de pesquisa cuja execução permitia obter os resultados pertinentes. Para isso, foi preciso reduzir a dimensão do problema. A escolha de um ambiente organizacional público carente de práticas de criatividade e inovação e o seu estudo a partir do tripé da gestão criativa com destaque para as características dos indivíduos, os aspectos da liderança e a influência da cultura organizacional, revelou-se como a melhor opção para que este estudo pudesse apresentar os resultados almejados. Assim, a compreensão desses três fenômenos essenciais em uma abordagem organizacional criativa a partir de um contexto público revelou-se a melhor opção para que este estudo pudesse apresentar resultados no menor tempo possível.

Considerando que esta delimitação pretende atender a esses três construtos, o aprofundamento de cada um deles não se mostrou viável a curto prazo, pois pode haver pouca ou nenhuma compreensão sobre a temática por parte do público participante. Assim, esta investigação aborda de forma simplificada, direta e compreensível cada um dos construtos, explorando sistematicamente a relação entre a gestão criativa e o setor público.

Quanto aos critérios para a seleção dos sujeitos envolvidos, teve-se como recorte o nível estratégico organizacional, sendo estes ocupantes de cargos de liderança, lotados na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-reitoria de Administração, Pró-reitoria de Infraestrutura, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão, Pró-reitoria de Planejamento e Pró-reitoria de Ensino e Graduação, e que tenham um ou mais indivíduos sob sua liderança.

Assim, a coleta de dados qualitativos provenientes das entrevistas foi realizada por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse dos líderes convidados a participar da pesquisa. Nesse contexto, adotou-se o critério de saturação dos dados (Minayo, 2017) para encerrar essa etapa de pesquisa. Com um total de 16 participantes, alcançou-se a saturação, uma vez que, a cada nova entrevista, não houve mais informações novas ou relevantes para o estudo (Minayo, 2017).

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, neste estudo foi realizado primeiramente uma revisão teórica sobre o tema, utilizando-se de fontes de estudo, livros, artigos científicos, dissertações e teses. No que se refere a pesquisa de campo, foram realizadas, essencialmente, entrevistas semiestruturadas, conforme concordância dos participantes. Assim, por serem instrumentos utilizados para obtenção de dados da amostra anteriormente definida, os mesmos estão alinhados aos objetivos e à abordagem da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

3.4.1 Entrevista Semiestruturada

Para Cheron et al. (2022), tanto na administração como em outros campos das ciências sociais e humanas aplicadas, em geral, a entrevista não possui características exclusivamente subjetivas ou objetivas, mas é intersubjetiva, permitindo que os participantes, entrevistadores e entrevistados, discutam suas interpretações e expressam como percebem as situações de acordo com suas singularidades. A entrevista semi estruturada tem como finalidade explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente a finalidades exploratórias quando aborda experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nesses contextos (Flick, 2009; Creswell, 2010).

Como as entrevistas de pesquisa se concentram em encorajar os participantes de estudos de pesquisa a falar sobre seus próprios conhecimentos e experiências, a episteme fornece uma lente útil para visualizar o trabalho envolvido na geração de dados por meio de sequências de perguntas e respostas (Roulston,

2018). Com a entrevista semiestruturada (Apêndice B), pretendeu-se explorar um campo emergente: a criatividade no setor público. Além disso, buscou-se identificar se existem práticas criativas na instituição e sua relação com o ambiente organizacional, garantindo-lhes liberdade e anonimato na participação da pesquisa.

O instrumento utilizado segue as diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos, conforme recomendado pela Resolução n.º 510, de 07 de abril de 2016 - Conselho Nacional de Saúde, sendo: I - ser informado sobre a pesquisa; II - desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo; III - ter sua privacidade respeitada; IV - ter garantida a confidencialidade das informações pessoais; V - decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública; VI - ser indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei; e VII - o ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa, além de esclarecimento e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A). Assim, o procedimento de autorização da pesquisa pelo Comitê de Ética foi dispensado, uma vez que não houve a identificação dos respondentes/participantes.

O convite para participar da entrevista foi realizado via e-mail e/ou WhatsApp. Os participantes que manifestaram interesse propuseram o agendamento de data e horário conforme sua disponibilidade, nas instalações físicas da UFRR, especificamente na sala de cada entrevistado. No dia previamente agendado, reforçou-se o compromisso com o sigilo e o anonimato dos participantes, seguido pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A). Após a assinatura do documento e a autorização dos participantes, iniciaram-se as gravações. O tempo médio das entrevistas variou entre 20 minutos a 1 hora e 15 minutos. Conforme o critério de disponibilidade dos participantes, sem a exigência de um número mínimo, alcançou-se um total de 16 líderes entrevistados.

3.4.2 Perfil dos Participantes

As entrevistas foram realizadas em 16 setores de nível estratégico que integram as pró-reitorias responsáveis pela gestão administrativa da UFRR, totalizando 16 participantes. Para preservar o anonimato dos entrevistados, cada setor será identificado pela letra "S" seguida de um número sequencial (S1, S2,

S3...) até o total de setores. Da mesma forma, cada entrevistado será identificado pela letra “E” seguida de um número sequencial (E1, E2, E3...) até o total de participantes.

Assim, o Quadro 05 a seguir apresenta o perfil dos entrevistados e seus campos de atuação.

Quadro 05 - Perfil dos Participantes

Setor	Entrevistado	Perfil do setor	Perfil profissional
S1	E1	Realiza atividades de planejamento e desenvolvimento institucional.	Graduação em Administração
S2	E2	Realiza atividades de acompanhamento e movimentações orçamentárias	Graduação em Ciências Contábeis
S3	E3	Atua no desenvolvimento social e profissional dos servidores.	Graduação em Biologia
S4	E4	Atua no planejamento, gerenciamento, supervisão e execução das atividades de promoção e assistência estudantil.	Graduação não informada
S5	E5	Responsável pelo planejamento, gerenciamento, supervisão e execução das ações de extensão universitária.	Graduação em Comunicação Social
S6	E6	Atua na gestão de serviços de manutenção, segurança, transporte e conservação.	Graduação em Zootecnia
S7	E7	Responsável por planejar, coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à área de Saúde e Qualidade de Vida.	Graduação em Administração
S8	E8	Responsável pelos registros acadêmicos institucionais.	Graduação não informada
S9	E9	Realiza atividades de gestão de convênios e instrumentos congêneres.	Graduação em Ciências Contábeis
S10	E10	Responsável por gerir os serviços de tecnologia da informação e comunicação.	Graduação em Análise de Sistemas
S11	E11	Responsável pela gestão material, patrimonial e contratual.	Graduação em Administração
S12	E12	Responsável pela gestão de documentos.	Graduação em Administração
S13	E13	Responsável pelo planejamento, coordenação e execução de todas as matérias relacionadas à administração	Graduação em Geografia

		de pessoal.	
S14	E14	Atua na gestão da política institucional de pesquisa.	Graduação em Geografia
S15	E15	Atua em ações relativas à implantação, manutenção e ampliação da infraestrutura.	Graduação em Matemática
S16	E16	Realiza o acompanhamento de ações institucionais relacionadas à Assistência Estudantil e à Extensão	Graduação em Matemática

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

3.5. Procedimentos de Análise de Dados Qualitativos: Análise de Conteúdo

Durante as entrevistas com os líderes participantes da pesquisa, os áudios foram gravados e posteriormente transcritos integralmente, o que possibilitou a análise de conteúdo (Stake, 2011). A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (variáveis inferidas) (Stake, 2011).

É uma metodologia usada para analisar dados de textos, focando nas características da linguagem da comunicação com atenção ao conteúdo ou significados contextuais do texto, no qual não se permite saberes intuitivos e sim, um saber construído, adquirido e formado a partir da leitura em profundidade dos elementos constituintes da pesquisa (Rossi; Serralvo; João, 2014). A metodologia apresenta três fases importantes para sua compreensão, segundo explica Stake (2011), a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

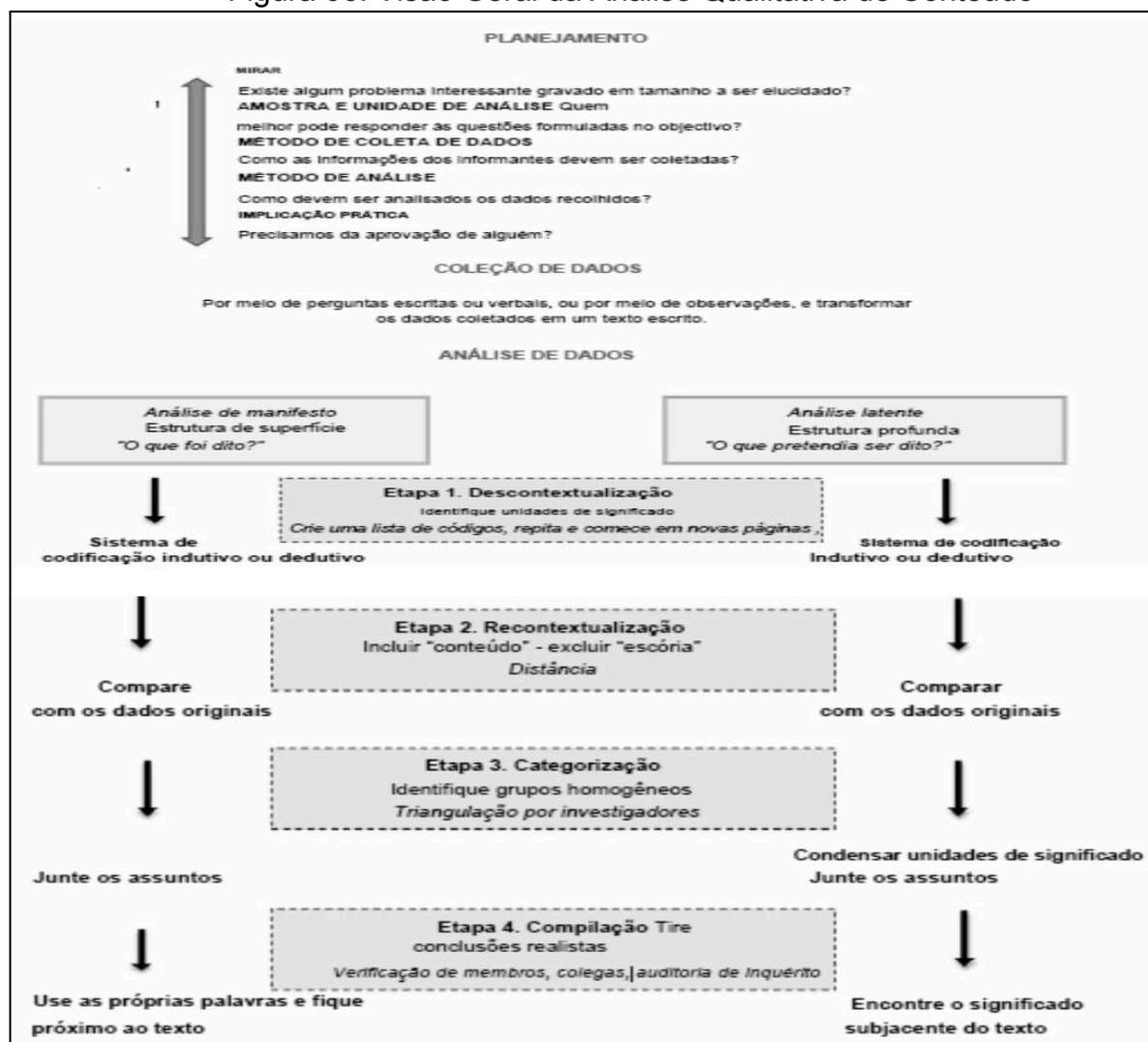
A primeira fase trata da pré-análise, que se constitui como a fase de organização dos dados visando constituir o corpus da pesquisa. A segunda fase é a exploração do material, em que o corpus estabelecido deverá ser estudado mais profundamente, visando estabelecer as unidades de registro e unidades de contexto. Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. E por último, a fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, em que os dados coletados foram tratados de maneira que pudessem

gerar significativos, ou seja, tratar o material é codificá-lo, para posterior início do processo de categorização.

Entende-se por categorização a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Stake, 2011).

A autora Bengtsson (2016) apresenta uma sistematização elucidativa da técnica em pauta, conforme a Figura 06, a seguir:

Figura 06: Visão Geral da Análise Qualitativa de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bengtsson (2016, p. 2)

Os dados qualitativos derivados de entrevistas, perguntas abertas, escritas e imagens são expressos em palavras, tornando inviável a análise estatística e necessária a utilização de outros métodos de análise, como a análise de conteúdo. Dada a sistematização dessa técnica, ela pode ser utilizada para aumentar a validade e a confiabilidade de todo o processo de pesquisa (Bengtsson, 2016).

Desta forma, para operacionalizar a análise de conteúdo, conforme as fases definidas por Stake (2011 e reforçadas por Bengtsson (2016), o Quadro 06 a seguir, apresenta as etapas, assim como as atividades realizadas.

Quadro 06 - Operacionalização da Análise de Conteúdo

Etapa 1 - Pré-análise dos dados	As entrevistas foram transcritas, as respostas foram organizadas conforme o roteiro previamente estruturado e todo o material foi cuidadosamente analisado.
Etapa 2- Exploração do material e tratamento dos resultados	Com o intuito de responder à questão de pesquisa, em alinhamento com as abordagens teóricas e os objetivos estabelecidos, foram definidas as unidades de contexto a partir de trechos ou fragmentos representativos das falas, permitindo uma melhor compreensão da criatividade no contexto do lócus da pesquisa.
Etapa 3- Inferência e interpretação (categorização)	Foram realizadas inferências com base em categorias temáticas fundamentadas nas teorias sobre criatividade e gestão da criatividade. As categorias de análise foram estabelecidas conforme os objetivos da pesquisa, considerando todo o conteúdo examinado, e as unidades de registro foram definidas com base em critérios de frequência e recorrência.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Contudo, mesmo com a sistematização da técnica, fez-se necessário o procedimento de validação da análise para reduzir inconsistências e contradições. Para isso, utilizou-se como uma das estratégias de pesquisa a triangulação de fontes teóricas sobre o construto investigado, na qual os dados analisados foram embasados em teorias previamente estabelecidas (Paiva Júnior, Leão e Mello, 2011).

3.5.1 Análise de Conteúdo: Categorias Temáticas

Para tornar os resultados compreensíveis, a análise foi realizada com base na definição de três grandes categorias temáticas pertinentes aos objetivos da pesquisa. A primeira categoria temática refere-se ao ambiente, analisada a partir de duas categorias de análise: processos criativos e categorias de prática, conforme mencionado por Amabile e Pratt (2016). A segunda categoria temática aborda a situação criativa, analisada sob três categorias: restritiva, intensificadora e motivação organizacional, fundamentadas nos estudos de Woodman, Sawyer e Griffin (1993) e Amabile e Pratt (2016). Por fim, a terceira categoria temática, denominada gestão criativa, integra três categorias de análise — características criativas individuais e grupais, habilidades de liderança criativa e elementos culturais organizacionais — com base no modelo proposto por Csikszentmihalyi (2014).

Dessa forma, para conferir maior naturalidade à pesquisa, foram utilizados fragmentos das entrevistas, com o objetivo de ilustrar a autenticidade dos dados coletados. As categorias temáticas, que serão explicitadas no próximo capítulo, fundamentam essa análise.

3.6 Procedimentos de Validação e Confiabilidade dos Dados

A reflexão crítica e o conhecimento acumulado provenientes da pesquisa qualitativa exigem que os pesquisadores abandonem critérios implícitos e subentendidos, que podem ser mal compreendidos, em favor de critérios e processos de investigação mais explícitos, que permitam a compreensão e replicação do estudo. Somente com uma abordagem explícita é possível garantir a credibilidade externa e a legitimação do estudo qualitativo (Paiva Júnior, Leão e Mello, 2011).

Assim, para atender aos critérios de qualidade deste estudo qualitativo e assegurar sua validação e confiabilidade, foram utilizados critérios que nortearão toda a realização da pesquisa. Os critérios de validade adotados incluem a surpresa como contribuição para a teoria e o senso comum, e o feedback dos informantes (validação comunicativa). Quanto aos critérios de confiabilidade adotados tem-se a reflexividade, a construção do corpus, a descrição clara, rica e detalhada da

pesquisa e a triangulação de fontes teóricas sobre o construto investigado (Gaskell e Bauer, 2005; Paiva Júnior, Leão e Mello, 2011).

Portanto, durante todo o desenvolvimento deste estudo, a pesquisadora seguiu as orientações relacionadas à pesquisa qualitativa, garantindo que os resultados alcançados sejam confiáveis e possam ser aplicados tanto em pesquisas futuras quanto no âmbito organizacional.

O capítulo a seguir apresenta, de forma detalhada, os resultados obtidos no estudo proposto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a categorização temática estabelecida, ressaltando sua importância para a compreensão dos resultados deste estudo, a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas.

4.1 Ambiente

Esta categoria temática abrange a percepção dos entrevistados sobre a especificidade da criatividade e sua aplicação tanto no ambiente organizacional, em geral, quanto em seu contexto específico de atuação. Além disso, os entrevistados exemplificam ações criativas que puderam tornar esse conceito mais presente na organização. Com base nessa análise, foram definidas duas categorias: processos criativos e categorias de prática.

4.1.1 Processos Criativos

Na categoria “Processos Criativos”, buscou-se compreender, por meio das respostas dos entrevistados, as habilidades cognitivas sobre a geração de novas ideias e sua importância na solução de problemas. Para isso, os participantes foram questionados inicialmente sobre sua percepção do conceito de criatividade a partir de seu conhecimento empírico sobre o tema.

Desta forma, alguns entrevistados associaram a criatividade à criação de algo novo ou ao surgimento de uma nova ideia, sendo uma percepção alinhada à proposta de Amabile e Pratt (2016). Para E1, “é o ato de criar, de pensar diferente.” E8 afirma: “É criar algo novo numa gestão.” Já E10 apontou que “é um processo um pouco demorado, um pouco longo porque você não cria uma coisa de uma hora para a outra, você precisa pensar, você precisa talvez se retirar até você criar alguma coisa.” E13 complementou: “É a capacidade de criação da pessoa.”

Outra percepção dos participantes sobre a criatividade no ambiente organizacional, nos relatos a seguir, esteve voltada para a solução de problemas. Esse resultado corrobora com Csikszentmihalyi (1996), que afirma que o processo criativo tem início na busca por resolver um problema apresentado por outra pessoa. Apesar de formações em áreas profissionais diversas, algumas até distantes dos

tópicos administrativos, os relatos indicam uma assimilação do conceito por meio da prática e do conhecimento empírico.

[...] dar soluções para coisas que não existem ali de forma que elas possam ser aplicadas e encontrar soluções para determinados problemas [E3].

Acho que a criatividade está envolvida em tudo o que a gente faz no dia-a-dia, vamos dizer assim. As adequações que a gente faz, é uma reunião com um tópico diferente, é um incentivo a mais. [...] as inovações que a gente mesmo faz aqui. Melhoramento do processo, melhoramento do atendimento, utilização de algum sistema ou aplicativo que facilite o processo, o atendimento, o andar do processo [E6].

[...]são formas de fazer ações, processos de forma diferente do convencional. São ações que você procura fazer diferente do que está previsto no cotidiano [E6].

É uma forma diferente de fazer uma coisa, de maneira a economizar tempo, recursos. É você inovar, basicamente seria você inovar dentro do desenvolvimento de um processo já existente ou criando um novo processo [E11].

É encontrar meios alternativos de resolver problemas ou desafios no seu meio de trabalho, ou na sua vida, no seu desenvolvimento pessoal, em qualquer área da vida [E12].

A criatividade está ligada, hoje em dia, a uma palavra que está bastante em moda, que é a inovação. É você trazer propostas de soluções diferentes, falando da gestão, para os problemas que são enfrentados no dia a dia. [...] Às vezes, na maioria das vezes, de maneira mais eficaz para o processo que já é o processo tradicional, vamos dizer, como que a gente lida com aquele problema [E15].

Nesse contexto, as entrevistas revelaram que os participantes adotaram uma abordagem subjetiva do conceito de ação criativa. No entanto, os mesmos não descartaram como uma estratégia relevante para a obtenção de resultados sob uma perspectiva interna, visto que na complexidade do ambiente, a criatividade não é apenas uma opção, mas uma necessidade para a solução de problemas, conforme destacado por Akan (2023). E embora os conceitos abordados estejam relacionados com a temática, a incerteza sobre o assunto foi mostrada um fator relevante. Observou-se um certo desconforto ao tratar do tema, especialmente quando relacionado ao setor público. O questionamento gerou inquietação intelectual, pois, mesmo possuindo uma base de conhecimento empírica sobre o assunto, os entrevistados consideraram a expressão de suas ideias uma novidade e, de certo modo, um desafio. No entanto, mesmo diante da profundidade do tema, os entrevistados refletiram e destacaram a importância da criatividade no contexto organizacional.

4.1.2 Categorias de Prática

Nesta categoria, buscou-se identificar se ações criativas têm sido implementadas tanto no âmbito geral da instituição quanto nos setores específicos em que os entrevistados atuam, além de avaliar os resultados dessas práticas. Para isso, os participantes foram questionados sobre a aplicação da criatividade em uma dimensão macro (institucional) e micro (setorial), e se visualizam resultados com adoção dessas práticas, a partir de exemplos práticos de soluções inovadoras adotadas.

Alguns depoimentos confirmaram a existência de ações criativas em uma perspectiva macro da instituição.

[...] Muitas vezes quando os processos chegam até aqui, é a gente que tem que demonstrar visualmente como aquilo que está configurado em texto seria representado na prática. E muitas vezes o texto não reflete aquilo que de fato o proponente gostaria de efetuar. E a gente tem que propor algo, criar algo ali. [...] E esse quadro aqui é um exemplo. Eu pedi ele há poucos meses porque tem horas que a gente precisa pensar junto e rabiscar para poder trazer respostas que não existem, registradas em lugar nenhum [E1].

Olha, eu acredito que sim, tem alguns momentos, mas eu acho que a gente tem um potencial ainda muito grande para crescer em relação à criatividade. [...] Por exemplo, agora eu estava falando justamente sobre capacitação, como uma mudança de um regulamento que a gente propôs já faz uma diferença na participação de servidores no setor de capacitação [...] Uma mudança como esta aumentou o número de pessoas que participaram e o perfil das pessoas que estão participando das capacitações. Então, eu consigo ver em alguns setores aqui que também conseguiram aplicar algumas ações assim para tornar alguns serviços mais... Como é que eu diria? Dinâmicos, ser mais ágeis, trazer mais conhecimento naquele serviço para as pessoas. Então, eu consigo enxergar [E3].

Eu acredito que sim. Por exemplo, há alguns eventos nossos e também eu aponto a nossa rede social. A nossa rede social, principalmente a oficial da Coordcom, é bem criativa. Então, ela consegue ser algo que atrai o nosso público, que é tanto a comunidade interna como a externa. Mas eu também vejo, através da rede social também, de outras unidades que também têm buscado trazer temas, às vezes até matemática científica, de maneira leve [...] [E5].

Aplicado, como eu falei... Eu acho que sim, mas eu não sei se vou conseguir te citar exemplos. Talvez seja o nosso próprio sistema SIPAC, que atualizou muitas coisas. Antes o sistema era mais... Na verdade não tinha sistema, os processos eram físicos, hoje não é mais, então facilita muito [E6].

No meu contexto, eu acredito que algumas ações a gente pode dizer que são fruto de criatividade, por exemplo, tem um ou dois anos que a Progesp implantou o Programa de Qualidade de Vida do Servidor Então, isso pode-se dizer que é fruto da criatividade É um programa em que existem ações que a Progesp deve fazer para melhorar a qualidade de vida do servidor. Então, dentro dessas ações você tem que ter criatividade para escolher como fazer essas ações, então, não é uma legislação que veio dizendo o que você deve fazer, a Progesp criou e a partir disso ela vai ter que criar novas ações, criar novos mecanismos. Eu acredito que isso é fruto

de criatividade [E7].

Sim, eu creio que sim, até porque existem muitos setores inovando aí, como, por exemplo, o sistema de energia vindo lá dos painéis solares, que já é uma forma de reduzir um pouco o custo da energia, é uma ideia criativa. Tem alguns painéis solares nos postes aí, não sei se está funcionando. Existem projetos de organizar o campus a partir do plantio de árvores, para ficar mais correto, não plantar árvores muito em cima ou muito longe dos prédios, que tipo de planta. Isso também envolve ter criatividade. Existem propostas aí de incentivar os servidores a buscar alguma alternativa melhor para solucionar algum problema. Eu não lembro exatamente agora, mas eu já vi alguns memorandos nesse sentido. Então, isso é a busca da criatividade, eu penso [E12].

A análise desses relatos revelou a existência de uma realidade organizacional criativa ao nível macro, essencial para a resolução de problemas e a melhoria dos processos institucionais. Observou-se um esforço para tornar uma instituição mais moderna e eficiente, ainda que de forma intuitiva, através da visualização e tradução de processos complexos, evidenciando uma abordagem colaborativa para encontrar soluções inéditas. Apontam-se ainda os impactos sentidos a partir de pequenas mudanças nos regulamentos, o uso criativo das redes sociais, a digitalização e modernização de processos, a criação de um programa inédito para a qualidade de vida do servidor, além da aplicação de princípios sustentáveis no campus. Tais ações demonstram que a criatividade tornou-se indissociável das atividades desenvolvidas, por ser essencial para a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, pois sem a mesma não há inovação.

No que se refere à perspectiva micro (setorial), as respostas dos participantes indicaram, por meio dos exemplos, que há ações pontuais executadas em seus setores fundamentadas em princípios criativos, visando à concretização das melhorias esperadas.

Sim, por exemplo, como eu falei daquelas mudanças nas regulamentações [...]a gente passou a regulamentar o treinamento regularmente instituído, passou a apoiar com gêneros alimentícios, com brindes. Então, foi uma forma de fazer as pessoas que tinham interesse, às vezes, em dar curso ou precisavam dar algum curso, a gente conseguiu apoiar essas iniciativas. [...] essa questão de aproveitar os afastamentos que a gente tem para pós-graduação, para capacitação [...] então, se o servidor se afasta e ele usa a instituição como um objeto de estudo, isso traz um retorno para a gente que eu entendo que parece sutil, mas é uma criatividade da gente conseguir otimizar recursos, no caso, recursos humanos [E3].

[...] Então, quando eu cheguei, a primeira coisa que eu fiz foi criar os grupos de WhatsApp dos auxílios. [...] Então, isso foi um meio de inovação para a divulgação de todas as informações que eles precisam ter. [E4].

[...] a documentação, que antigamente era tudo presencial, entrega da documentação física, agora é tudo online, pra beneficiar, inclusive, o candidato, né? Pra que ele não precise vir à universidade, entregar a documentação, [...] e outro é o diploma digital também. Que agora, onde o

aluno estiver, quando ele formar, ele já vai ter direito ao seu diploma digital. [...] Nós entregamos também o físico, se tiver necessidade, mas agora é o digital. O nosso sistema também é todo informatizado, né? Que antes era manual. Agora a gente disponibiliza ao discente, ele não precisa mais vir pegar histórico na universidade, já tem o histórico pra ele. histórico, declaração de vínculo, atestado de matrícula, grade curricular dele, tudo é online agora [E8].

[...] Então, por exemplo, os alunos concorrem a essa bolsa de iniciação científica para todas as áreas de conhecimento científico e, por exemplo, ter um lugar no site da UFRR onde a gente disponibiliza, por exemplo, quantos bolsistas por cada área de conhecimento ganhou aquela bolsa, é algo que foi feito agora. Então, eu acho criativo no sentido de que nos ajuda, por exemplo, a pensar por que a área científica tem menos alunos contemplados com esse tipo de bolsa [...] [E14].

Ferreira et al. (2015) apontam que pequenas mudanças em serviços, processos e produtos já existentes são cruciais para o aperfeiçoamento dos serviços públicos e sua adaptação às necessidades individuais e locais. Assim, a regulamentação dos treinamentos com apoio de gêneros alimentícios e brindes foi uma estratégia criativa utilizada para incentivar a participação e envolver os servidores em atividades de qualificação. O aproveitamento dos afastamentos para pós-graduação como uma forma de retorno institucional demonstrou inovação na gestão de recursos humanos, garantindo que o conhecimento gerado seja reaproveitado pela própria instituição. No que tange à comunicação, a criação de grupos de WhatsApp para tratar sobre os auxílios disponibilizados pela instituição modernizou e agilizou a divulgação de informações essenciais para os estudantes, tornando o acesso mais rápido e acessível.

Quanto à digitalização e desburocratização dos processos, a transição da documentação física para o formato online representou um avanço significativo na modernização e eficiência dos processos acadêmicos e administrativos, bem como a implementação do diploma digital proporcionou significativa redução nos deslocamentos e simplificou o acesso ao documento. Assim como a informatização do sistema acadêmico, permitiu que alunos obtenham históricos, declarações e atestados de forma automática, sem necessidade de comparecimento presencial à universidade. Outro exemplo significativo de ação criativa implementada, diz respeito à criação de um espaço no site da UFRR para divulgar as bolsas de iniciação científica disponibilizadas por cada área de conhecimento e seu preenchimento, o que se considerou uma inovação por aumentar a transparência e permitir a realização de análises mais estratégicas para a tomada de decisão nesse campo.

Nesse contexto, durante as entrevistas, observou-se ainda entusiasmo e comprometimento dos participantes em garantir que seus setores cumpram com suas responsabilidades de maneira mais eficiente e ágil, tendo a criatividade como elemento central nesse processo. Embora não seja formalmente regulamentada, sua prática pode ser claramente percebida no cotidiano organizacional.

Quanto aos resultados provenientes da implementação dessas práticas criativas, os entrevistados relataram melhorias substanciais nos processos.

Olha, aqui no setor, eu acredito que, assim, aumentou o número de participações. Às vezes, o mesmo servidor participa de várias capacitações, a gente aumentou muito o número de servidores que nunca participaram de uma capacitação por conta desses treinamentos e regulamentos instituídos que não existiam antes. A gente aumentou o número de servidores que estão afastados para a pós-graduação, que estão afastados pela licença de capacitação, que também não tinha [...] e a maioria dos servidores realmente está usando a universidade como um foco de pesquisa, que, para a gente, é interessante porque a gente passa a trabalhar a própria administração pública com dados, e dados que vêm dos próprios servidores[...]E3].

O emprego de atividades criativas evidencia impactos positivos tanto nos mecanismos de entrega de serviços quanto nos próprios serviços. O aumento da participação dos servidores em capacitação e pós-graduações demonstra uma mudança significativa na cultura organizacional, impulsionada por novos regulamentos e treinamentos que pode ser visto como um processo criativo, pois incentiva o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de novas competências. Além disso, incentivar a escolha da universidade como foco de pesquisa por parte dos servidores ajuda a fortalecer a conexão entre teoria e prática, contribuindo para a produção de conhecimento direcionado à melhoria da administração pública, criando um ciclo de inovação baseado em dados gerados internamente.

Já E4 cita: “Eu percebi que, para os alunos, a informação chega melhor para eles, mas ainda acho que tem que melhorar com relação a essas inovações. Principalmente, com relação ao nosso site, nossa página [...]”. Assim, a percepção de que a informação chega melhor aos alunos sugeriu um aprimoramento nos canais de comunicação da instituição, mas há um reconhecimento de que ainda há espaço para inovação, especialmente na modernização do site e da página institucional. Destacaram-se ainda soluções criativas voltadas para a eficiência organizacional através da otimização de processos, redução de custos e redução da burocracia. Conforme E6: “Acho que na universidade é o fluxo, é o fluxo dos processos que melhorou bastante e a questão de custos diminuiu muito [...]”. Já E9

corroborando dizendo que “os resultados seriam, talvez, a melhora no andamento dos processos e uma otimização do fluxo”. Por conseguinte, E7 destaca: “[...] a gente consegue ter dados de forma mais rápida, a gente consegue diminuir a burocracia.”

Desta forma, a melhoria no fluxo de processos e a diminuição da burocracia apontam para a automatização e a simplificação de procedimentos que resultaram em economia de tempo e recursos, ao passo que a rápida obtenção de dados fortaleceu a prática de uma gestão mais estratégica, permitindo decisões mais assertivas e fundamentadas, evidenciando a criatividade na administração pública ao utilizar informações de maneira inteligente para aprimorar os serviços e intensificar resultados.

Neste sentido, a fala de E12 abaixo destacou-se ao mencionar a instituição como referência na aplicabilidade de soluções criativas em seu setor seguindo a legislação:

[...] a gente tem buscado atender minimamente a legislação brasileira, ou o máximo que puder, e tem conseguido bons resultados. Temos recebido visitas técnicas aqui, arquivistas, recebido elogio. Então, a gente tenta atender da melhor maneira possível usando a criatividade. Se não tem o ideal, a gente vai para o mais próximo possível [E12].

O esforço para atender à legislação da melhor forma possível, mesmo sem os recursos ideais, demonstrou um uso criativo das ideias a fim de encontrar as soluções alternativas que venham alcançar os padrões exigidos, ação esta que tem garantido bons resultados e reconhecimento externo, servindo de referência para outras instituições.

Outra fala de destaque é a de E15, na qual compartilha que seu setor tem conseguido resultados significativos no que tange à eficiência e à agilidade no atendimento: “Então, a gente tem visto isso, que a gente consegue atender a maior quantidade de pessoas que solicitam serviços da gente e consegue responder, além de atender, no menor espaço de tempo.” Por sua vez, esta capacidade de atender mais solicitantes em menos tempo evidencia a otimização de processos e a implementação de soluções inovadoras para melhorar a eficiência do setor.

Esses resultados colaboram para maior satisfação e engajamento dos usuários e servidores, podendo observar efeitos benéficos tanto no clima organizacional, bem como nas melhores condições de trabalho, dada a agilidade dos processos e o fortalecimento gradativo da cultura de inovação, ainda que informal, conforme defendido por Vieira (2015). Portanto, esses elementos indicam

que a criatividade, mesmo não formalmente estruturada, já desempenha um papel importante na organização.

4.2 Situação Criativa

Na categoria 'Situação Criativa', buscou-se identificar, a partir da opinião dos entrevistados, os fatores limitantes e facilitadores para a ocorrência de uma gestão criativa no contexto público. A análise permitiu a definição de três categorias: restritiva, intensificadora e motivação organizacional.

4.2.1 Restritiva

Para subsidiar esta análise, questionou-se sobre quais seriam as principais barreiras que dificultam a implementação de ações criativas e inovadoras na instituição. Essas barreiras poderiam estar relacionadas a aspectos internos, como estrutura e/ou cultura organizacional, ou a fatores externos, como regulamentações ou mesmo recursos. Os relatos apontaram a predominância de quatro dimensões limitantes: cultura, pessoas, legislação e recursos.

Na dimensão 'Cultura', alguns autores já identificaram fatores que podem impedir a ação criativa. Silva et al. (2017) apontam que uma cultura organizacional tradicional pode representar uma barreira para a criatividade. Da mesma forma, Bloch (2011) destaca que a falta de cooperação interna dentro da organização inibe a criatividade. Assim, por meio dos fragmentos de falas apresentadas a seguir, é possível reforçar essas teorias.

Eu acredito que é mais pela cultura. Que o setor público, ele já tem uma cultura. Está melhorando, mas está bem lento. No setor público, essa inovação, essa criatividade, as pessoas não têm o costume de buscar novos. Porque eu acho que é pelo setor mesmo. Se fosse uma empresa privada, isso seria uma forma de a pessoa crescer. No setor público, as pessoas parecem que já chegam com essa mente. Mas eu acho que é mais a cultura mesmo. Que as pessoas, quando entram, já pensam que a cultura é só manter o que já tem. Eu acho que, na minha visão, é a cultura [E4].

[...]Mas a cultura sim. Conhecendo bastante. Porque às vezes as pessoas já estão acostumadas naquela rotina, naquele seu setor, e aí acham que mudar vai trazer mais trabalho para a pessoa, aí ficam com o pé atrás, não, isso aqui está bom para mim, então deixa aqui, não vou nem me movimentar muito. [E6]

[...] eu acredito que a universidade ainda tem uma cultura muito tradicional, a grande maioria dos servidores da própria UFRR ainda vivem muito no passado, não buscando alternativas [...][E9]

Assim, revelou-se que a cultura organizacional é percebida como uma barreira que influencia diretamente as práticas criativas e inovadoras. Os entrevistados apontaram que há uma resistência às mudanças, pois muitos servidores estão acostumados com processos tradicionais e veem novas práticas como um esforço adicional, em vez de uma oportunidade de melhoria. Há, ainda, uma percepção de que, diferentemente do setor privado, onde a inovação pode ser um meio de crescimento profissional, no setor público a cultura tende predominantemente a favorecer a manutenção de como as coisas são. Isso sugere que, embora haja avanços, a implementação de práticas criativas e inovadoras ainda ocorre de maneira lenta e gradual, exigindo esforços contínuos para transformar essa realidade, seja através da criação de estratégias que incentivem as mudanças, bem como que motivem os servidores a adotar novas abordagens e posturas frente às intensas mudanças tecnológicas vivenciadas no mundo.

Na dimensão 'Pessoas', Brandão e Bruno-Faria (2017) citam a falta de pessoal como uma barreira para a criatividade. Hadjimanolis (2003), por sua vez, enfatiza o papel das pessoas nesse contexto. Os relatos apresentados evidenciam o que os autores apontam.

[...] é falta de pessoal. Porque, se eu for pensar, é uma coisa que ninguém fala, mas se eu tiver uma ideia nova, é você que vai fazer. E, às vezes, eu preciso de mais gente para fazer. [...] Às vezes, você até quer ser criativo, mas você tem uma demanda específica que você não consegue demandar energia para desenvolver aquela criatividade que você queria, entendeu? [...] [E3].

[...] então elas barram nas pessoas. Aquelas pessoas que não estão abertas ao novo, elas já trabalham daquela forma há muito tempo. Aí você fala, estou aqui há 10 anos, tem pessoas que estão aqui há 30 anos. Não, eu sempre trabalhei dessa forma. Por que você nem vai querer mudar a forma que eu trabalho? Então, a gente já tem uma limitação dentro das próprias pessoas, dentro da instituição. Eu acho que esse é o primeiro grande entrave para aplicar soluções criativas. [...] [E15].

Desta forma, as falas enfatizam que a falta de pessoal e a resistência individual à mudança são barreiras cruciais para o afluxo da ação criativa, pois apesar de reconhecer a importância, os mesmos enfrentam limitações de recursos humanos, o que dificulta a implementação de novas ideias, pois algumas vezes a criatividade pode ser deixada de lado porque as demandas diárias consomem toda a energia e tempo disponíveis. Por outro lado, profissionais com muitos anos na instituição tendem a manter métodos tradicionais de trabalho e resistir às mudanças. Com isso, observou-se que essa postura impede a adoção completa de soluções inovadoras, criando um ambiente pouco favorável à implementação de novidades.

A dimensão 'Legislação' encontra embasamento em Brandão e Bruno-Faria (2017) e Bloch (2011), que destacam a rigidez das leis e regulamentações como barreiras significativas à criatividade no serviço público. A seguir, são apresentados os relatos dos entrevistados que corroboram esse pensamento.

[...] eu vejo como aspectos normativos mesmo, mais aspectos normativos. E, às vezes, impede esse processo, eles engessam [...][E1].

A principal dificuldade mesmo é a legislação, a gente trabalha em cima da lei. Então, nesse sentido, sim, a criatividade é podada [...][E7].

Acho que as principais barreiras na universidade são a cultura, a legislação mal interpretada dentro da instituição, o pessoal às vezes interpreta determinada legislação de uma forma muito como eu poderia dizer, muito fechada às vezes não é assim que funciona a legislação de uma certa forma, ela é, sim, rígida, mas ela também pode receber variações e interpretações e aqui dentro da universidade a gente vê que essa rigidez impede essa criatividade ou essa facilidade, ou esse incremento dentro da instituição [...][E10].

[...]Uma das principais barreiras seriam as legislações e normas, tanto internas como externas [...][E11].

A maior barreira no serviço público é a questão da legalidade, porque a gente tem que fazer tudo embasado em leis. Às vezes impede de ser criativo, você tem que criar naquele limite ali para seguir aquela lei. Às vezes você quer fazer uma coisa diferenciada e você não acha embasamento para aquilo e tudo que você tem que fazer tem que ter essa base legal [...][E13].

Os entrevistados mencionaram que as leis e regulamentações, tanto internas quanto externas, envolvem frequentemente os processos e limitam a criatividade. Expressaram ainda preocupação com a interpretação restrita das normas, o que pode restringir ainda mais as possibilidades de soluções criativas. Embora a legalidade seja essencial para garantir a transparência e o bom funcionamento da administração pública, muitos servidores sentem que a necessidade de seguir muitas regras dificulta a implementação de mudanças e melhorias. No entanto, alguns relatos indicam que, com interpretações mais flexíveis e alinhadas ao contexto, seria possível equilibrar criatividade e esta conformidade legal, permitindo inovações dentro dos limites normativos.

"Na dimensão 'Recursos', os entrevistados também destacaram esse fator como um inibidor do processo criativo no serviço público. A utilização de recursos exige a passagem por um longo processo burocrático, além da necessidade de justificar sua destinação considerando os valores limitados e de rigorosa fiscalização. Devido a essa e outras limitações, a aplicação de certos recursos ainda pode ser adiada em favor de outras demandas mais urgentes, o que impacta também em uma estrutura inadequada para realização de algumas atividades. Bloch

(2011) já aponta o impacto de um orçamento limitado, e Brandão e Bruno-Faria (2017) destacam a insuficiência de recursos financeiros como entrave para a implementação de ações inovadoras.

Eu acho que a nossa principal barreira, é a questão da possibilidade de recursos, então, quando eu falo dessa criatividade, ainda está muito na possibilidade de a gente usar, às vezes, ferramentas individuais, que aí a pessoa usa o celular, a estrutura pessoal que a equipe de trabalho tem, então, ainda está muito limitado [...] [E5].

É, eu acho que recurso é sempre uma palavra que está na nossa boca o tempo todo, né? Porque é muito difícil, e no meu caso particular, [...] fazer pesquisa com poucos recursos é uma coisa bastante difícil e a gente tem que ser muito criativo para pensar, por exemplo, como é que a gente vai, se a gente vai investir, não só criativo, a gente tem que estar em cima de informações para descobrir se vai ser mais interessante apoiar grupo de pesquisa, se vai ser interessante apoiar projetos de pesquisa ao invés de grupos, entendeu? Então a gente tem que tomar esse tipo de decisões mesmo com os poucos recursos que tem [E14].

[...]E aí algumas outras que necessitam de algum outro equipamento, alguma outra infraestrutura, aí esbarra na questão das limitações orçamentárias também [E15].

Os fragmentos de fala revelaram a necessidade de, em algumas situações, recorrer a ferramentas pessoais, como celulares e equipamentos próprios, para suprir a falta de infraestrutura adequada na execução de certas atividades. Isso evidencia a limitação de recursos, especialmente para áreas consideradas menos prioritárias. Essa restrição orçamentária exige que a alocação de recursos seja feita de forma estratégica, o que requer criatividade na gestão e, muitas vezes, resulta na falta de suporte adequado para alguns setores. No campo da pesquisa, por exemplo, os gestores precisam buscar soluções inovadoras para otimizar os poucos recursos disponíveis, decidindo entre apoiar grupos de pesquisa ou projetos individuais. Assim, essa barreira financeira impacta diretamente a infraestrutura organizacional, dificultando a adoção de novas tecnologias e a implementação de melhorias operacionais. No entanto, apesar desses desafios, a criatividade se mostra uma ferramenta essencial para driblar restrições e encontrar soluções viáveis dentro das possibilidades existentes.

Consoante as respostas obtidas, o serviço público apresenta entraves significativos à implementação de ações criativas. Esses obstáculos abrangem questões culturais, que reforçam o tradicionalismo e a repetição de ações rotineiras; questões de pessoal, seja pela escassez de profissionais ou pela resistência a mudanças; questões legislativas, devido à obrigatoriedade de atender as normas para a implantação de novos projetos; e, por fim, questões relacionadas aos

recursos, cujas limitações e burocracias dificultam a concretização de algumas iniciativas inovadoras.

4.2.2 Intensificadora

Na categoria 'Intensificadora', buscou-se identificar os fatores que estimulam o desenvolvimento de novos projetos ou a melhoria nos processos já existentes no âmbito organizacional público da instituição em estudo. Para isso, os participantes foram questionados sobre quais fatores têm se mostrado mais eficazes para estimular a criatividade e a inovação na UFRR. Na visão dos respondentes, destacam-se três principais dimensões estimulantes sendo: trabalho em equipe vivenciado, o apoio institucional recebido e o desenvolvimento de pessoas e competências.

O trabalho em equipe revelou-se uma dimensão amplamente explorada pelos líderes no fortalecimento do processo inovador dentro de seus setores. A presença de capital humano qualificado, o engajamento e o alinhamento da equipe confirmam o que foi preconizado por Isidro-Filho (2017), que destaca a importância das pessoas, das competências e da atuação compartilhada para que a inovação se torne uma realidade nas organizações públicas.

A seguir, os fragmentos de falas dos participantes corroboram esses resultados:

[...]Eu vejo a adesão da equipe, porque quando vem, eu dou liberdade muitas vezes para as pessoas criarem. Eu vou dar um exemplo, né? Passei há pouco tempo para uma pessoa [...] eu falei assim: olha, a gente tem um programa de integridade para construir da universidade, a gente ainda não tem. Faça a pesquisa que você quiser, né? Se você quiser ver o modelo de outras instituições, ver o normativo que é o mínimo, porque às vezes a gente tem que atender o mínimo que está em uma instituição normativa ou decreto, enfim. E proponha uma ideia de como a gente pode construir. Aí, muitas vezes, com essa mesma pessoa, ela apresenta, olha, aqui você poderia, nessa parte aqui do plano ou do programa, a gente poderia fazer algo mais visual para as pessoas entenderem mais rápido e tal. E aí eu vejo o quanto aquele servidor que faz parte da equipe se dispõe ou se inclina a remodelar aquela ideia inicial, ajuda a gente a ter esse processo da criatividade [...] [E1].

[...]Eu acho assim, a criatividade vai muito na disposição da pessoa fazer. E aí, a pessoa criativa, às vezes, tem um que é mais criativo, mas ela não caminha sozinha se a equipe não abraçar. Então, um dos fatores que eu vejo que impacta nesses processos criativos é a questão mesmo de ter uma pessoa que quer e a outra, o restante da equipe engajar. Então, eu acho que é isso [E5].

[...]Trabalho em equipe é muito importante, porque no setor você não faz sozinho. No setor, né, caminhar, trabalhar, melhorar, porque você precisa conversar com outras pessoas, e que outras pessoas tragam novas ideias [...][E8].

[...] É trabalho e equipe, mas é a presença e a existência de um capital humano qualificado [...][E14].

Eu acho que o principal é quando a equipe está alinhada. Quando você vê que você tem um grupo, que esse grupo você coloca uma ideia, e essa ideia é absorvida por todos, então, eu acho que aí as coisas avançam. [...] Então, sempre que tem alguma decisão aqui de editar resolução, de portaria, ou do que for, chamo as pessoas que interferem, que estão à frente disso, quem vai depois atender, e olha só, não concordo com isso. Não concorda com o quê? Bora ver aqui qual é a sua sugestão de melhorias? Porque tem horas também que a pessoa fala, não, eu não concordo com isso. Então, espera lá, a gente precisa que a coisa funcione. Então, se você não concorda, espera-se que tenha uma sugestão [...][E16].

Desta forma, a criatividade no ambiente organizacional está diretamente relacionada à colaboração e engajamento da equipe. A liberdade para propor ideias e remodelar conceitos é um fator essencial para estimular a inovação, permitindo que os servidores participem ativamente na construção de soluções. Por sua vez, a disposição individual para criar precisa ser acompanhada pelo apoio coletivo, pois a criatividade não acontece isoladamente, a mesma se fortalece quando há alinhamento entre os membros da equipe. O envolvimento de todos no processo decisório, seja na elaboração de projetos, disposições ou soluções práticas, contribui para que as ideias sejam melhoradas e inovadoras de maneira mais eficaz. Outro elemento apontado é a importância do capital humano qualificado, que potencializa a inovação ao trazer novas perspectivas e conhecimentos para a equipe. Assim, a escuta ativa e a abertura para sugestões são práticas que não apenas fortalecem o senso de pertencimento, mas também promovem um ambiente favorável à criatividade e à melhoria contínua.

A dimensão 'Apoio Institucional' trouxe maior clareza sobre as ações inovadoras ao nível macro que a instituição tem incentivado, evidenciando uma visão gerencial voltada para a melhoria dos processos e a oferta de serviços de qualidade que atendam a alunos, professores, técnicos e a comunidade em geral.

A gestão sempre tem se mostrado acessível [...] então, em que áreas a gente pode estar pedindo que eles vão estar cooperando com a gente, sim, para melhoria, né? Então, eles têm uma visão muito gerencial, importante, entendeu? Foca na gestão por resultados. Então, a gente tem o apoio deles e dá para continuar fazendo essas ações, ter criatividade.[...][E2].

A primeira coisa, eu acho que o apoio institucional, dentro das suas limitações, tem sido algo muito positivo. Eu acho que aqui a gente tem encontrado bastante espaço. Por exemplo, [...] eu estando nesse terceiro nível, o apoio institucional para aquilo que são novas ideias são muito

positivos, embora nem sempre a gente consiga recursos e meios para conseguir fazê-los. Mas, por exemplo, eu quero agora criar um dashboard para pesquisa, para mostrar os nossos dados de uma forma dinâmica. A gente já sabe que não tem recurso para fazer esse contratado, mas conversando com o reitor e com a pró-reitora, nós já tivemos ideia de contratar um aluno da informática através de uma bolsa de extensão para que esse dashboard possa ser criado [...] [E14].

A universidade tem feito, tem dado apoio. Por exemplo, falando de inovação, a gente tem um mestrado profissional que inclusive tem vagas específicas para os servidores da universidade que queiram participar do programa, que é o Profinit. Então, lá dentro, é um programa de mestrado profissional que estimula tanto a propriedade intelectual quanto a inovação e a criatividade. Então, é legal falar sobre esse programa porque, como é um mestrado profissional, como resultado, a pessoa tem que ter um produto. E se a pessoa é uma servidora da universidade, ela provavelmente vai trazer algo criativo para o processo do trabalho dela, exatamente. Então, ações assim são interessantes. Então, se tem o Profinit, de vez em quando tem umas ações, inclusive, a gente está dentro de um Centro de Inovação e Tecnologia que foi batizado assim, que é o CIT, lá do lado do CAF. A gente propõe alguns cursos, tanto para a comunidade, de maneira geral, ou extensão. Então, através de cursos de extensão, trazendo tecnologia, estimulando a inovação e a criatividade, que a ideia nossa é trazer a tecnologia para solucionar problemas das mais diversas áreas. Seja ela da saúde, seja ela da gestão pública, seja ela do turismo, enfim. Entendeu? Então, é outra ação que a universidade pratica. E fora alguns eventos esporádicos, como palestras, algumas coisas do tipo [...] [E15].

A partir da análise, observou-se que a gestão da UFRR tem se mostrado acessível e favorável à criatividade e inovação, oferecendo suporte dentro de suas limitações. Há um foco na gestão por resultados, permitindo que novas ideias sejam acolhidas e incentivadas, mesmo que nem sempre haja recursos imediatos para implementá-las. Um fator de destaque observado que reforça esse apoio institucional, é a oferta do mestrado profissional (Profinit) que incentiva a inovação quando os servidores participantes podem desenvolver produtos aplicáveis à realidade da universidade, bem como ainda a existência de um Centro de Inovação e Tecnologia (CIT), que promove cursos de extensão e incentiva o uso da tecnologia para solucionar desafios em diversas áreas, além de realizar eventos esporádicos, como palestras e atividades voltadas à inovação. Tais ações reforçam o compromisso institucional em estimular a criatividade e a busca por soluções inovadoras através de lideranças que visualizam a relevância do tema dentro da instituição.

Cavalcante e Camões (2017) destacam que os fatores organizacionais relacionados ao estilo de liderança influenciam a inovação. Dessa forma, o apoio organizacional mencionado pelos entrevistados sugere a presença de uma liderança participativa e democrática. Por sua vez, Ferreira et al. (2015) propõem que a

manifestação de ideias com potencial criativo e inovador no setor público decorre da colaboração entre líderes e indivíduos, criando um ambiente propício à inovação.

Por conseguinte, a dimensão 'Desenvolvimento de Pessoas e Competências' confirma, conforme Isidro-Filho (2017), a importância desse fator como estimulante da ação criativa, pois por meio de treinamentos, capacitações e aprendizagem contínua, os entrevistados perceberam o impacto dessas ações no ambiente organizacional. E8 afirma que “[...] o desenvolvimento de pessoas, cursos, eu acho extremamente importante, para que o servidor sempre esteja atualizado, sempre desenvolver a sua criatividade, através de cursos oferecidos pela instituição [...]”. Já E9 considera “eu acho que talvez no desenvolvimento de pessoas [...] eu acho que capacitação seria um dos caminhos, buscar alternativas [...]”. Por fim, E12 aponta que “A universidade tem apoiado, sim, inovações, criatividade, por meio de recursos, por meio de treinamentos de servidores [...]”.

A universidade tem apoiado a criatividade ao oferecer cursos e treinamentos que capacitem os indivíduos, pois o desenvolvimento de pessoas é essencial para estimular a ação criativa e alcançar a inovação desejada. Ao investir no crescimento contínuo, na atualização das habilidades e ampliação das perspectivas dos indivíduos, isso potencializa a capacidade criativa de seus servidores. O acesso a cursos, treinamentos e novas experiências, os estimula a pensar de forma diferente, explorar soluções criativas para problemas e aplicar seus conhecimentos de maneira inovadora. Para tanto, um ambiente que valoriza o desenvolvimento das pessoas cria uma cultura de aprendizado, onde os indivíduos se sentem motivados para trazer novas ideias e colaborar de forma mais eficaz, estimulando a confiança e a autonomia, fatores essenciais para a expressão criativa, permitindo que cada um explore seu potencial máximo.

Para isso, Tomczak (2022) valida a ideia de que, para que a atmosfera seja favorável ao desenvolvimento da criatividade, as características do ambiente desempenham um papel fundamental, podendo atuar como estimulantes ou inibidores da atividade criativa. Assim, as dimensões limitantes identificadas, tais como: cultura, pessoas, legislação e recursos, contrapõem-se a três dimensões estimulantes: o trabalho em equipe vivenciado, o apoio institucional recebido e o desenvolvimento de pessoas e competências. No entanto, percebeu-se que muitas ações são realizadas sem a identificação de que se trata de uma gestão criativa voltada para a obtenção de resultados inovadores. Dessa forma, a falta de

conhecimento empírico sobre as diferentes dimensões da criatividade e da inovação dificulta a capacidade de inovar e, conseqüentemente, de fornecer serviços de melhor qualidade (Cavalcante e Camões, 2017).

4.2.3 Motivação Organizacional

Amabile et al. (1996) e Amabile e Pratt (2016) destacam que a motivação organizacional é uma aliada no desenvolvimento do potencial criativo, pois garante os recursos necessários e adota práticas gerenciais que favorecem a inovação, como recompensas financeiras, premiações e estímulos à criatividade. Nesse sentido, esta categoria de análise buscou identificar a presença da motivação organizacional com base nas respostas dos participantes às perguntas anteriores.

Os resultados indicaram ações pontuais de práticas que estimulam a criatividade por meio de premiações, como brindes oferecidos após a participação em cursos de capacitação. Além disso, a oferta de coffee breaks ao final dos cursos tem sido utilizada como uma estratégia de integração e incentivo à participação em novas capacitações, promovendo a motivação dos servidores e fortalecendo o sentimento de acolhimento. Esse estímulo pode refletir diretamente na aplicação do aprendizado recebido, contribuindo para melhorias nos setores de atuação dos servidores.

[...] Então, a gente passou a regulamentar o treinamento regularmente instituído, passou a apoiar com gêneros alimentícios, com brindes. Então, foi uma forma de fazer as pessoas que tinham interesse, às vezes, em dar curso ou precisavam dar algum curso, a gente conseguiu apoiar essas iniciativas [...] [E3].

De maneira mais ampla, observa-se que a instituição tem adotado ações voltadas à criatividade, embora com um nível reduzido de clareza. No entanto, é possível identificar movimentações que indicam um esforço para promover a motivação para a inovação institucional.

[...] dentro da universidade, eu vejo algumas ações que a gestão procura desenvolver para motivar ou para incentivar os servidores a praticarem melhorias do processo [...] [E11].

Existem propostas aí de incentivar os servidores a buscar alguma alternativa melhor para solucionar algum problema. Eu não lembro exatamente agora, mas eu já vi alguns memorandos nesse sentido. Então, isso é a busca da criatividade, eu penso. [E12].

A gestão da UFRR tem buscado motivar os servidores a implementar

melhorias nos processos, estimulando a criatividade e a busca por alternativas inovadoras para resolver problemas, como demonstrado por memorandos que incentivam essas ações. Assim, quanto mais estruturada internamente, a organização fortalece a motivação intrínseca das pessoas, estimulando seu envolvimento e interesse na aquisição do conhecimento necessário sobre o domínio, o que possibilita sua contribuição criativa (Csikszentmihalyi, 2014).

O relato a seguir, valida a forte influência de uma estrutura interna sólida, caracterizada pela participação e pelo engajamento da equipe, impulsionados pela motivação organizacional recebida por meio de uma liderança comprometida em fomentar e entregar resultados satisfatórios aos usuários dos serviços. Isso ocorre por meio da adoção de estratégias de compartilhamento de ideias criativas, capazes de aprimorar os fluxos dos processos.

[...] Então, eu classifico isso nas reuniões, eu sempre tomo café com o pessoal [...], por isso que eu venho a esse horário, eu fico lá organizando, junto com o pessoal. Então, a gente consegue ter uma maior eficiência, se a gente consegue atender mais, no menor espaço de tempo. [E15].

Constata-se que o pensamento criativo e as inovações decorrentes exigem a adoção contínua e diária da motivação organizacional. A resolução efetiva de problemas demanda dedicação e constância, visando identificar ações mais viáveis e eficazes. Dessa forma, a UFRR, por meio dos líderes entrevistados, reafirma o compromisso de se empenhar na criação de um ecossistema favorável, visando alcançar os propósitos institucionais de oferecer serviços com qualidade e eficiência à população.

4.3 Gestão Criativa

Esta categoria temática busca examinar, sob a ótica dos indivíduos, da cultura e da liderança, as características que contribuem para a concretização da criatividade. A análise iniciou-se pela identificação das características criativas individuais e grupais, seguida pela investigação das habilidades de liderança criativa. Por fim, preocupa-se em compreender os elementos culturais organizacionais que podem favorecer ou dificultar uma gestão criativa.

4.3.1 Características Criativas Individuais/Grupais

Com o propósito de identificar as características criativas individuais e grupais, inicialmente perguntou-se aos participantes se possuíam conhecimento sobre o que define um indivíduo criativo. As respostas revelaram um conhecimento empírico alinhado à teoria sobre o construto, na qual se trata de um profissional criativo dotado de competências que contribuem para a implementação de mudanças e a operacionalização de projetos, visando à sua efetivação (Muzzio e Paiva Junior, 2015).

As seguintes falas podem exemplificar a percepção dos entrevistados em relação às características do indivíduo criativo:

[...]Seria uma pessoa que gosta de mudanças, que gosta de colocar em prática o que ele acha que é novo, que vai melhorar. Se ele vê que deu certo em uma outra empresa, ele traz para dentro do setor público para melhorar. Por mais que ele não seja aceito, ele vai tentar colocar em prática. Vai pelo menos tentar. Eu acho que é a pessoa ousada, que gosta de inovar, que gosta de mudar [E4].

[...]É aquela pessoa que chega no setor, verifica o que é que pode melhorar e traz novidade para o setor, que possa acrescentar no setor [E8].

Eu acho que uma pessoa criativa é aquela pessoa que quando ela se depara com um problema, ela busca maneiras de resolver. Ela não para simplesmente num problema, olha para um lado e para o outro e diz eu não sei fazer. Primeiro, ela busca maneiras de resolver o problema. Hoje em dia, se você vê uma pessoa criativa, que é capaz de criar uma coisa, de compreender que ela está ali naquela função, e ela pode ir atrás de solucionar o problema. E isso favorece a instituição, favorece o serviço público, que acaba destravando o processo[...]. Então, para mim, uma pessoa criativa é capaz de resolver problemas. Ela não fica parada na velha desculpa de eu não sei, eu não fui contratada para isso, e fica com o processo parado [...][E11].

Eu descreveria uma pessoa que está sempre inconformada com a mesma coisa, ou seja, está sempre querendo ou buscando uma forma diferente, ou melhor, de atender, de resolver, de crescer, de conseguir novos resultados [E12].

Os resultados destacaram, sobretudo, um indivíduo de pensamento flexível, conectado ao ambiente externo, disposto a colaborar com a equipe, aberto a mudanças, proativo e agregador para o setor. Na qual possui uma visão holística e antecipa-se aos acontecimentos, atuando de forma eficiente sem ferir as legislações impostas e buscando soluções para os problemas ao demonstrar inconformismo com o habitual. Essas características favorecem a diversificação do domínio público, pois é impulsionado por variáveis motivacionais, afetivas e cognitivas, conforme discutido por Csikszentmihalyi (2014). Tais características, quando postas em evidências, geram um impacto significativo na qualidade dos serviços oferecidos

pela instituição, uma vez que a criação de novas ideias contribui para o aprimoramento dos processos internos por meio da resolução de problemas.

No que se refere à percepção sobre a existência de um perfil criativo dos indivíduos da equipe, 12 (doze) entrevistados afirmaram considerar sua equipe criativa (E1, E3, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E14, E15, E16), enquanto 4 (quatro) declararam não visualizar criatividade em seus liderados (E2, E4, E9, E13).

Nesse sentido, a fala do entrevistado E15 destacou como a solução para um problema recorrente na instituição, a falta de água, foi definida a partir de ideias criativas sugeridas pela equipe e viabilizadas pela liderança. Embora a resolução do problema ainda não tenha sido completamente efetivada, devido à necessidade de investimentos financeiros para sua total concretização, os resultados parciais dessas iniciativas inovadoras já beneficiam toda a comunidade acadêmica que depende desses serviços.

No geral, alguma parte delas têm um perfil criativo. Eles sempre estão trazendo soluções diferentes. Por exemplo, posso citar aqui a caixa, o castelão d'água que eles chamam aqui. A gente tem um problema sério, ainda tem. De vez em quando falta água, por quê? Porque é uma solução de 20, 30 anos atrás. E aí eles propuseram uma solução diferente, só de modificar, sem gastar muito, a gente já conseguiu resolver metade do problema. Falta a outra metade, que a gente precisa de recursos financeiros para resolver a outra metade [E15].

Outro componente de destaque observado foi a declaração de E13, que atribuiu a ausência de indivíduos criativos em sua equipe à remoção daqueles considerados criativos e engajados no trabalho para ocuparem funções de liderança.

A equipe acho que nem metade apresenta criatividade. A maioria só quer fazer do jeito que for para fazer. A pessoa não busca uma melhor forma, quer ser ensinado a fazer e só repetir. São poucos os que se mostram criativos. Quando mostra trabalho, já vai ocupar uma função de liderança [E13].

Os autores Flocco, Canterino e Cagliano (2022) discutem a busca das organizações por engajar os indivíduos no processo de inovação, incentivando sua participação por meio da necessidade de realização pessoal no ambiente de trabalho. Assim, a promoção a um cargo de liderança pode ser considerada uma forma de recompensa pelo esforço criativo desses indivíduos, porém também pode fragilizar os setores envolvidos ao retirar um servidor que poderia contribuir de modo significativo para o bom desempenho e alcance dos resultados esperados.

No que se refere à percepção sobre a contribuição criativa dos servidores para a inovação nas tarefas, observou-se que, ao proporcionar um ambiente colaborativo, aliado às habilidades de domínio da tarefa e à motivação intrínseca dos

indivíduos, os resultados criativos superam as expectativas. Amabile et al. (1996) destacaram que as habilidades de domínio da tarefa são essenciais para a realização do processo criativo, enquanto a motivação intrínseca influencia a maneira como o indivíduo em questão realiza a atividade seja associada tanto ao desafio quanto ao prazer, e a escolha entre essas abordagens impacta diretamente a continuidade e a eficácia do processo criativo. Os relatos dos entrevistados evidenciam a aplicabilidade desta teoria.

[...] Quase tudo que eu vou te falar tem a ver com criatividade. A gente está aqui na iminência da elaboração do relatório de gestão. Tem que ser concluído todo mês de março. E dessa vez, eu ofereci um que já está com dois anos, basicamente com a mesma cara, a mesma estrutura. Tem um servidor novo que está aqui há um ano com a gente. Eu, por exemplo, vou te dar um grande desafio. Eu sei que você é novo na instituição e você pode se sentir incapaz, no sentido de não conhecer todos os assuntos, mas vai ser uma experiência ótima para você conhecer a Universidade, sobre um aspecto que você ainda não conheceu na sua experiência daqui de um ano. Eu vou te dar a liberdade de criar uma nova proposta de apresentar o relatório de gestão. Não precisa olhar para os antigos e dizer, eu tenho que fazer isso. Pode ir lá no documento referencial do TCU, que é um normativo. Atende o mínimo no normativo, mas a forma como ele vai ser feito, você tem liberdade. Aí a pessoa, tanto propôs um novo modelo quanto pela iniciativa dela, está trazendo soluções tecnológicas também, que vão repetindo no próprio relatório de gestão e depois em painéis com Power BI, para a gente usar no dia a dia da instituição. Um desafio que foi lançado trouxe tanto a resposta à demanda quanto outras soluções. É que a pessoa se dá muito bem com soluções tecnológicas, área de engenharia informática. E essa liberdade que ele teve, eu acho que se eu tivesse colocado de outra forma a tarefa, acho que a gente não viria com esse pacote completo. Eu não esperava ver as soluções tecnológicas, eu tenho as soluções tecnológicas junto [E1].

Olha, nós temos duas servidoras aqui que são bem criativas, né? Conseguem acompanhar a informatização. Elas conseguem, sabem lidar com a informática, que é muito bom para o nosso [...] Criar a nossa página, pública. Então, sempre tá trazendo ideias pra gente fazer. O que a gente precisa é inovar. Principalmente porque a gente trabalha com o público. Então, sempre a gente tá querendo melhorar na questão do atendimento [...], mas todos eles são muito bons no que fazem. Eu sempre, em reuniões, peço pra que me digam, eu aceito que eles tragam novidade. Eu aceito mudanças. Então, sempre eles estão presentes para melhorar o setor [E8].

Como visto, a criatividade está presente em diversos aspectos do trabalho no âmbito da UFRR. A autonomia e liberdade dadas a um servidor para propor um novo modelo de documento resultou não apenas na reformulação do documento, mas também na implementação de soluções tecnológicas úteis para a instituição. Foi possível ainda identificar que há servidores que se destacam pela sua criatividade e capacidade de inovação, contribuindo com melhorias constantes, especialmente na informatização e no atendimento ao público.

Nesse sentido, a fala do entrevistado E14 traz uma perspectiva diferenciada

sobre esse aspecto, destacando a palavra 'insatisfação' como a expressão do desejo da equipe de contribuir com soluções criativas para melhoria de tarefas e otimização do fluxo de trabalho.

[...] eu acho que a característica principal da minha equipe vem nesse sentido, que é a insatisfação, assim, quando a insatisfação acontece e depois a capacidade e a abertura para comunicar essa insatisfação. Portanto, o diálogo nesse processo é muito importante também. [...] a gente não está gostando como isso está sendo feito não. Tem um caminho aqui, talvez a gente pudesse fazer de outro jeito e isso aqui não está legal. A gente está gastando mais tempo e tal, nem sempre a gente consegue. Então, eu acho que a característica principal para a gente pensar no diferente tem sido a insatisfação em como as coisas acontecem mesmo [...] Eu tinha muita vontade que a UFRR tenha dados de indicadores de pesquisa, que a gente consiga ver quantos artigos a gente tem publicado, que a gente consiga mostrar isso, quantos projetos a gente tem. Enfim, quase todas as universidades grandes, todas elas têm. Por que a gente não tem? E eu estou fazendo, estou correndo atrás disso. Essa é a minha meta de 2025. Assim, daqui para o meio do ano a gente terá uma plataforma em que essas coisas estarão disponíveis. Mas eu te digo, quando não parte de uma insatisfação, de um trabalho recorrente, é muito difícil, porque no meio de tudo, ter energia para algo novo [E14]

Deichmann et al. (2021) teorizam esse pensamento ao afirmar que a partilha de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento de novas ideias. A insatisfação apontada pelo entrevistado gera feedback e conselhos valiosos, resultantes dessa interação, que ajudam a esclarecer dúvidas e a construir argumentos mais convincentes, proporcionando interação entre grupos e gerando resultados positivos na resolução de problemas no contexto organizacional. Assim, essa dinâmica de insatisfação com o habitual, aliada ao somatório de ideias, tem impulsionado avanços e inovações no setor em questão. A continuação da fala de E14, expõe o resultado na prática de uma demanda gerada por essa insatisfação e desejo de mudança.

Eu tinha muita vontade que a UFRR tenha dados de indicadores de pesquisa, que a gente consiga ver quantos artigos a gente tem publicado, que a gente consiga mostrar isso, quantos projetos a gente tem. Enfim, quase todas as universidades grandes, todas elas têm. Por que a gente não tem? E eu estou fazendo, estou correndo atrás disso. Essa é a minha meta de 2025. Assim, daqui para o meio do ano a gente terá uma plataforma em que essas coisas estarão disponíveis. Mas eu te digo, quando não parte de uma insatisfação, de um trabalho recorrente, é muito difícil, porque no meio de tudo, ter energia para algo novo [E14].

A inquietação individual por mudanças impulsiona o alcance de uma realidade vista em outras grandes universidades, mas que ainda não foi implementada na instituição, porém já se vislumbra sua concretização. Por conseguinte, os achados corroboram as ideias de Grilli e Pedota (2024), que apontam a presença de

indivíduos como geradores de ideias nas organizações como um fator determinante para a concretização da criatividade coletiva, uma vez que esses profissionais trabalham de forma coordenada para alcançar os objetivos desejados.

4.3.2 Habilidades de Liderança Criativa

Para compreender a realidade organizacional sob a perspectiva da liderança, buscou-se identificar as características que os participantes atribuem a um líder criativo, sua aplicabilidade e gerenciamento no contexto institucional, além de estimular uma autoanálise dos entrevistados.

Nesse contexto, Hanaysha (2023) atribui a uma liderança participativa a forma mais significativa de liderança, por enfatizar a tomada de decisão coletiva e incentivar o grupo a interagir para trocar informações, identificar problemas, buscar melhorias, conceber ideias inovadoras e sugerir alternativas pertinentes. As seguintes falas podem exemplificar a percepção dos entrevistados em relação às características do líder criativo que corroboram com Hanaysha (2023):

[...] eu creio que é um líder que dá abertura para as pessoas, respeita as ideias [...] Eu acho que essa abertura para a equipe se expressar, a abertura para criar, para propor, é uma primeira característica de um líder [E1].

[...] é aquele que dá a oportunidade, né, para as pessoas, você mostra aqui, olha, nós temos essa situação, então, o que vocês sugerem, né, como é que vocês veem o resultado, como é que vocês veem isso aqui, pra resolver esse problema, né, observar qual que é as ideias que eles têm, permitir que eles coloquem as ideias deles em prática, né, e aí o líder, ele vai o que, auxiliar nas ideias deles, e se por acaso, as ideias não forem a melhor, ele dá a sugestão, vamos ver, o que é que vocês sugerem, né, então, ele tem que ajudar a equipe a pensar junto, né, e guiar pra alcance de resultado. [E2].

[...] Então, eu acho que tem muito essa questão de dar liberdade, de dar autonomia e de estar acompanhando, de fazer esse acompanhamento. Também não é deixar livre, mas fazer o acompanhamento daquilo que está acontecendo. Porque como o líder tem uma visão, em geral, que às vezes o liderado não tem, tem outras informações que o liderado não tem, esse acompanhamento é super importante [E3].

É aquele que deixa a equipe à vontade, que recebe a crítica e também sabe fazer a crítica sem atropelar o servidor [E8].

Um líder participativo, muito bem qualificado e que busca meios e alternativas de resolução das atividades [E9].

É aquele que está buscando a forma mais eficiente de executar as tarefas. Gerenciar a equipe de forma que todo mundo trabalhe bem, sem ser sobrecarregado, que é difícil [E13].

É aquele que, no primeiro momento, ele consegue integrar a equipe [...] [E16].

Observou-se que os achados sobre as características do líder criativo apontam para aquele indivíduo que proporciona abertura, oportunidade, liberdade e autonomia à equipe. Trata-se de uma pessoa que respeita as ideias, sabe receber e dar críticas, é participativo e qualificado, motiva a equipe, soluciona problemas e distribui as tarefas de forma equilibrada, evitando sobrecarga. Ademais, reconhece ainda as habilidades individuais dos membros e promove a integração e acompanhamento da equipe. Essas características, por sua vez, promovem um ambiente de trabalho favorável para a criatividade e a lealdade do grupo.

Na sequência, ao serem questionados sobre a aplicabilidade das características de um líder criativo na UFRR, 6 (seis) entrevistados afirmaram identificar tais características nos líderes da instituição (E6, E9, E11, E13, E15, E16). Por outro lado, 3 (três) negaram a existência desse perfil (E2, E4, E10) e 7 (sete) entrevistados reconheceram essas características em líderes de alguns setores específicos, baseando-se no nível de conhecimento e de contato com esses setores (E1, E3, E5, E7, E8, E12, E14).

Dentre os que observaram que há líderes criativos, destacam-se as falas dos entrevistados E9, E13 e E15, que apontam as habilidades criativas voltadas principalmente para o gerenciamento de custos, a influência para a manutenção da equipe e a crescente renovação de servidores em cargos de liderança.

Eu enxergo algumas soluções, não sei se adequaria ao ambiente de fato criativo, mas hoje em dia com cada vez mais os cortes que a gente tem recebido no orçamento das universidades, eu acho que enquanto pró-reitorias com orçamento bem limitado, eu acredito que os pró-reitores têm que de alguma forma serem criativos para conseguir manter a estrutura que a gente tem, manter o funcionamento com a quantidade de cursos que a gente tem, sendo que é bem limitado [E9].

Tem, sim. A gente reconhece, né? Quando muda uma liderança criativa, geralmente o setor todo é impactado. Muda completamente. Com melhoria, com mais eficiência, até no ambiente as pessoas trabalham melhor. Tipo, aqui [...] o setor era terrível, ninguém queria vir pra cá. Nem quem estava aqui, as pessoas que estavam aqui pediam pra sair, hoje está diminuindo isso [E13].

Eu acho que sim, sabia? As pessoas, não sei se é porque está tendo uma renovação também nos setores, isso tem impactado. As pessoas vêm com uma visão diferente das coisas. Isso é legal [...] [E15].

Evidenciou-se uma realidade organizacional marcada por cortes no orçamento das universidades, cujos líderes, especialmente, pró-reitores, precisam ser criativos para manter a estrutura e o funcionamento dos cursos com recursos limitados. Outro fato de destaque observado é a mudança de líderes tradicionais para líderes criativos, mudança esta que tem transformado os setores, melhorando a

eficiência e também o ambiente de trabalho, impactando positivamente a instituição, trazendo novas visões e novos conhecimentos.

Por sua vez, destacou-se a fala do entrevistado E2 na qual justifica seu posicionamento ao considerar que não há líderes criativos na UFRR, atribuindo essa percepção às altas demandas de atividades e ao número reduzido de servidores, o que limita o tempo disponível para a proposição de inovações.

Não tem. Eu acho que precisa melhorar, eu acredito que a maioria não, como eu te falei, a maioria das pessoas trabalha em certos setores, mas eles não têm muito tempo. A maioria dos setores está trabalhando muito com pouco pessoal, muitas demandas, muitos serviços, e isso impacta muito na questão da criatividade. Entende? Então, acaba que o líder não tem muito tempo pra criar, porque ele acaba trabalhando junto, porque às vezes o diretor, ele é pra pensar, ele é pra dirigir, ele é pra guiar, e na realidade você tem que estar fazendo, então você está executando, então você não tem tempo muito pra pensar. [...] O líder precisa realmente ficar ali analisando todos, vendo como resolver, como melhorar aquelas coisas. Você tem que ficar trabalhando junto pra entender. Então não acontece [E2].

É compreensível que a falta de tempo e a sobrecarga de trabalho nos setores impactam negativamente a criatividade, e alguns líderes, em vez de se dedicarem ao planejamento e à inovação, acabam executando tarefas operacionais, o que limita a capacidade de pensar estrategicamente e buscar melhorias. Porém, conforme visto, as características de um líder criativo ultrapassam tal justificativa, sobretudo, por se tratar de um indivíduo que dá autonomia e liberdade para os seus liderados, descentralizando ações e apoiando mudanças.

Quanto à existência de líderes criativos apenas em alguns setores da instituição, percebeu-se que os entrevistados têm maior competência para opinar sobre líderes que fazem parte de sua posição funcional ou, ainda, sobre aqueles setores com maior visibilidade na instituição. Além disso, destaca que, muitas vezes, essa característica de líder criativo está presente de forma pontual em determinados líderes individualmente.

A seguir, os fragmentos de falas dos participantes E7, E16 e E1 corroboram esses resultados:

Eu vou falar dentro da pró-reitoria a que eu pertencço, eu consigo observar bastantes líderes que são proativos e que são criativos. A gente consegue ver na Unidade de Saúde, na Unidade de Capacitação, a gente consegue ver ações, inclusive em programas, em documentos, que você percebe que realmente eles conseguem sair do normal, do trivial. Eles conseguem fazer ações diferentes que são ações criativas, eu considero isso que sim, existem dentro da universidade situações de líderes criativos, de setores criativos, de gestão criativa. Não posso dizer de todos, mas no meu contexto, sim, [E7].

Em parte, sim. Porque eu vejo que, quando você procura incentivar que os

colegas identifiquem aqueles outros que estão, de alguma forma, necessitando de uma atenção, eu acho que isso é uma preocupação. Então, quando há essa preocupação, aí eu acho que ele já começa a fazer o seu papel. Outra questão, a gente vê aqui, de qualidade de vida, a questão de saúde, de várias coisas, a recepção de servidores. Hoje um servidor chega à universidade, ele tem um momento ali que é apresentado para os colegas, tem o acolhimento dele para entender como a universidade funciona, que eu, por exemplo, quando eu cheguei, eu fui atendido, me chamaram lá, me atendeu e, para onde é que você vai? Eu sabia, naturalmente, mas não teve esse cuidado. Então, hoje, você vê que há um cuidado nesse sentido. Então, é mais por aí [...] [E16].

Eu vejo que em poucas unidades, em poucas unidades, tem uma questão cultural que, muitas vezes, pode entrar lá com um aspecto que seja negativo, como você fez a pergunta, mas eu não vejo isso em todas as unidades organizacionais. E algumas vezes de uma forma pontual, é uma característica de um servidor, que traz algo novo, mas tem horas que a gente olha para a unidade, e não é toda a unidade, mas às vezes a pessoa tem uma abertura ali, traz algo novo, cria soluções, ou propõe soluções, às vezes tecnológicas, processuais [...] [E1].

A partir desse ponto de vista e considerando a diversidade de pró-reitorias, diretorias, coordenações e departamentos, as falas dos entrevistados refletem a dificuldade de atender essas características de forma generalizada. Nas unidades organizacionais de maior visibilidade, que atendem diretamente ao coletivo, torna-se mais fácil identificar as ações desses líderes, pois, por meio de sua atuação, novas soluções podem ser melhor destacadas.

Sobre a dimensão 'gerenciamento da aplicabilidade da criatividade nos indivíduos da equipe', os resultados indicaram que os entrevistados desconheciam a existência desse gerenciamento. No entanto, sua experiência em liderança e o convívio com os membros da equipe os levaram a refletir, diante da pergunta, que esse gerenciamento ocorre no campo da subjetividade e da percepção pessoal, permitindo identificar aqueles que são mais ou menos criativos.

Assim, na questão de, se fosse uma questão sistemática, não. É mais pela percepção pessoal. E todas às vezes que eu vejo alguma dificuldade, eu tento ajudar [...] [E1].

[...] Então, a gente percebe que alguns, pela forma de escrever, até um documento memorando que vai fazer você vê a forma da criatividade da pessoa, diferente, caprichoso, você consegue observar que tem pessoas que têm criatividade boa, que têm potencial, mas a gente só precisa sentar para extrair mais dessas pessoas. Para ser algo mais intencional, digamos assim, mais direcionado [...] [E2].

Não, eu nem saberia, para falar a verdade, nem saberia como fazer esse gerenciamento, [...] dentre as prioridades que a gente tem que fazer do dia a dia, às vezes a gente não está dando conta de fazer o que tem que fazer, entendeu? Então, não tenho aplicado essa gestão [...] [E3].

Não. Acaba sendo mais subjetivo [E13].

Não, ainda não. Nunca fiz, não sei como fazer [...] [E14].

A fala do entrevistado E15 trouxe um ponto relevante sobre essa questão. Ele constatou que esse gerenciamento ocorre de forma subjetiva, porém destaca que já tinha a intenção de implementá-lo formalmente, dada a importância do registro das ações realizadas pela equipe e seus desdobramentos. Esse registro facilitaria o acesso às informações, permitindo que a equipe e demais interessados visualizassem como os problemas foram solucionados.

Eu ainda não faço esse gerenciamento, mas eu já tenho uma ideia. É, na minha cabeça, sabe? Mas não oficialmente. Entendi. Mas é uma coisa que eu pretendo. Eu estava até conversando com o pessoal para a gente ir registrando as coisas. Outra coisa que eu vejo que falta dentro da nossa instituição é o registro das coisas que são feitas. Exatamente por isso, porque se as pessoas vão passar pelo setor, como é que a outra pessoa... É sempre dolorido o processo de troca, de renovação. Até a pessoa entender tudo o que já foi feito no passado, quando não tem registro, é muito dolorido esse processo. Então, a pessoa demora um ano, um ano e meio, quando ela começa a aprender, já está do mesmo jeito, entendeu? Então, se a gente registra, se a gente, sei lá, através de sistemas, enfim, a gente tem que registrar as informações, não só dos problemas, mas de como foram solucionados esses problemas. Para as pessoas que passarem depois entenderem por que é feito daquela forma, o que aconteceu, enfim [E15].

Outro relato de destaque foi o do entrevistado E6, que realiza reuniões mensais em seu setor, promovidas em um ambiente diferenciado e propício à geração de ideias criativas. Nesses encontros, o gerenciamento da criatividade ocorre de forma implícita e subjetiva, pois as ideias sugeridas em momentos informais são posteriormente formalizadas e renovadas, resultando em melhorias tanto para o setor quanto para aqueles que dependem dos serviços.

A gente faz a reunião mensal, não tem muito a ver, mas tem, na verdade. Toda primeira sexta-feira do mês a gente faz um churrasco aqui, então eu tento... Vou, vem pra cá. Já fazemos isso faz uns 10 anos, olha. [...] Já virou tradição. E ali a gente toma uma cervejinha, conversa, debate e tal. Saem mais coisas nesses churrascos do que, às vezes, durante a semana. As ideias surgem nesse momento. Nesse momento, na roda de conversa, né? Então, aí vem pró-reitor, o reitor vem, às vezes. Então a gente conversa bastante [E6].

Quanto à proposta de uma auto análise, que levou os entrevistados a refletirem sobre a aplicação dos princípios da liderança criativa em seus setores e os possíveis resultados dessas ações, evidenciou-se que a maioria deles possui um olhar diferenciado sobre sua própria liderança e os impactos que tem gerado, seja por meio de grandes resultados ou pequenas mudanças (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E13, E14 e E15). Por outro lado, apenas dois entrevistados afirmaram não conseguir aplicar tais princípios (E9 e E16).

Eu acho que algumas entendeu? Alguns resultados a gente tem melhorado, entendeu? Nós temos hoje o portal de transparência em relação às

fundações de apoio, que a gente vai, são detalhezinhas que as pessoas vão lá, olha, nós temos uma parceria, agora a gente colocou a fundação de apoio, tá? Você coloca o link, já vai lá no site, tá, entendeu? Então, essas são pequenas coisas que nós temos feito, né, que a entidade tem feito, e que tem surgido, né, resultados, né, tem cumprido com o nosso papel de transparência, né, de obrigatoriedade, né, mas realmente ainda falta melhorar muita coisa aqui [...]E2].

Sim, nesse sentido eu acho que, até por esse ser o meu perfil, o meu perfil é de ser criativo, então, eu tenho até uma dificuldade que às vezes eu me dou uma parada, porque eu vejo uma coisa que eu falo, nossa, podia ser melhor, já podia mudar, só que tem a burocracia que não dá pra fazer o estudo exatamente na hora. Então, eu costumo propor bastante coisa, sim, só que nesse sentido, que é isso que eu falei, que eu não sei se de fato eu consigo aplicar. Por quê? Porque, como eu sou muito criativa e muito acelerada, às vezes eu falo e eu não acabo indo. E, às vezes, é muito mais um impulso do que eu falo. Então, assim, eu dei uma ideia nova, uma ideia diferente, aí a gente vai trabalhar naquilo, mas com execução e não com criação, entendeu? Então, nesse sentido, eu não sei se é uma coisa minha, que eu não consegui passar e tomei a frente várias vezes, não deixei as pessoas terem autonomia, ou se realmente é porque as pessoas não tinham autonomia de fazer mesmo, não tinham essa vontade de fazer, entendeu? De criar, de propor diferente [E3].

Nesse contexto, a fala do entrevistado E4 demonstrou que os resultados podem ser amplificados por meio da análise dos pontos fortes e da utilização do potencial interno já existente na instituição. Com a aplicação de uma abordagem diferenciada, guiada por uma liderança participativa e com o engajamento da equipe, é possível potencializar a atividade criativa.

[...] a gente teve uma experiência, dentro das nossas limitações, aqui teve na jornada de extensão. Em vez de fazer uma palestra de abertura, tipo, assim, uma aula, uma conferência, uma aula magna, eu convidei o professor [...], que ele trabalha com teatro, e eu pedi para ele, através de uma forma cênica, lúdica, trazer a discussão da temática da extensão universitária. Então, a abertura, que em vez de ser uma aula magna, foi uma apresentação lúdica, mas nós não deixamos de discutir o que era extensão, qual era a importância, quais eram os desafios, quais eram as potencialidades, tudo de forma lúdica. Então, se eu chamasse o professor para fazer uma aula magna, ele faria, também com microfone, de forma formal, atrás de uma mesa, mas ele fez em uma praça. Ele discutiu a extensão, todos os pontos que poderiam compor uma conferência, mas ele discutiu de forma lúdica e atingiu o objetivo também. Mas aí, é a questão que foi uma sugestão da equipe e aí a gente identificou quem que poderia falar dentro aqui da universidade e que também tivesse, vamos supor, a experiência, a vivência da extensão, porque é um professor que conhece a temática, que vivencia a extensão, que tem projetos e ele poderia fazer de forma formal ou informal, mas, da mesma forma, atingiu, eu acho que até melhor [...]E4].

Em suma, os resultados confirmaram que a liderança pode ser um dos principais impulsionadores da inovação organizacional, dada a capacidade dos líderes de encorajar o pensamento criativo, estimular mudanças e estabelecer um clima organizacional de apoio à inovação (Figueiredo et al., 2022).

4.3.3 Elementos Culturais Organizacionais

Nesta categoria, buscou-se identificar os aspectos culturais que norteiam a UFRR e que podem favorecer ou dificultar a implementação de uma gestão da criatividade. Destacou-se ainda o posicionamento dos entrevistados em relação às normas, valores e atitudes que moldam a cultura da instituição e sua interferência na criatividade.

A percepção dos entrevistados sobre o que constitui uma cultura organizacional gerou, em um primeiro momento, certa insegurança da parte deles devido ao desconhecimento do tema. Embora atuem em setores administrativos, alguns temas da área organizacional ainda são pouco ou nada conhecidos por eles, evidenciando a necessidade de capacitação nesse campo. A fala de E14, expõe este fato:

Olha, eu não conheço nada desse setor da administração, nunca estudei nada parecido com isso, como eu te digo, a gente que é professor, a gente faz um concurso para o professor ir aqui dentro, a gente vem para a gestão, mas não é porque a gente tem competências administrativas e organizacionais, a gente vem para cá porque a gente se destaca até por questões científicas, mas vem para cá para fazer trabalhos administrativos e burocráticos, ou porque somos criativos em alguma coisa científica, mas depois acham que a gente consegue fazer esse trabalho, então é algo que a gente vai aprendendo aqui. Então, assim, para ser bem honesta, eu não sei nem o que é que significa o conceito de cultura organizacional, na minha cabeça, se remete logo a essa questão da administração [...] [E14].

Observou-se que esse desconhecimento é um reflexo principalmente da escolha de professores para assumirem cargos administrativos na universidade sem necessariamente possuírem formação ou experiência na área, escolhidos muitas vezes por seu destaque científico. Assim, a gestão e os processos burocráticos são aprendidos na prática e alguns conceitos, como cultura organizacional, criatividade, inovação, entre outros, por não fazerem parte da formação acadêmica desses profissionais, podem ter sua aplicabilidade desprezada.

Neste sentido, conforme Chua, Roth e Lemoine (2015), a cultura organizacional é definida como o conjunto de conhecimentos, valores, normas e conexões compartilhadas que unem um grupo coletivo, moldam a cognição e a funcionalidade e, conseqüentemente, influenciam a forma de agir dos indivíduos. Assim, alguns relatos expõem o sentido que mais se aproxima do construto em pauta.

Cultura organizacional eu creio que é a soma de regras, comportamentos e valores que não estão necessariamente no papel, mas estão nas atitudes das pessoas. Para mim, é isso. É o conjunto [E1].

Eu entendo que são regras implícitas que as pessoas resolvem assumir para elas e exercer aquelas condutas baseadas nessas regras implícitas que elas definiram, que muitas vezes não é nem dito. Você simplesmente faz porque, quando você chegou num lugar novo, você viu que era assim, você começa a fazer assim. Entendeu? Então, eu entendo essas regras implícitas que são compartilhadas pelas pessoas da instituição [E3].

É um ambiente que já existe suas próprias regras, tanto formais quanto informais, que os indivíduos chegam e essas regras já estão impostas. Para mim, cultura organizacional é isso, você chega numa organização e você já sabe mais ou menos qual é o estilo de gestão que essa organização tem. [...] [E7].

Uma cultura organizacional, eu acho que é aquela que segue determinados princípios, padrões, seria mais ou menos isso [E9].

Cultura organizacional é aquilo que está relacionado ao nosso ambiente de trabalho, à nossa forma, ao tipo de comunicação, ao tipo de relação interpessoal... As normas implícitas. As normas implícitas, o tipo de gestão aplicada, se é autoritária, se é criativa, se é democrática. Então, a cultura organizacional tem muitos pontos, ela é muito abrangente. Então, hoje, eu posso te dizer que é tudo que está relacionado ao meu ambiente de trabalho. Tanto na questão interpessoal, normativa, quanto na questão interna e externa [...] [E11].

São as características que transparecem, mostram como a organização funciona, como as pessoas se comportam, os costumes dentro da instituição [E13].

A visão dos entrevistados muito se aproxima do campo teórico, pois detalha a cultura organizacional como um conjunto de regras, comportamentos e valores que orientam as ações em uma instituição. Sendo que as normas podem ser explícitas ou implícitas, adotadas pelos indivíduos ao observarem e assimilarem o ambiente ao seu redor. Abrangendo ainda o estilo de gestão, a comunicação, as relações interpessoais e os costumes que definem a forma como a organização funciona.

Após os esclarecimentos sobre a percepção de cultura organizacional, os entrevistados foram questionados sobre a influência da cultura da UFRR na aplicação de uma gestão da criatividade. Os resultados evidenciaram uma divisão significativa de percepções entre os participantes. 5 (cinco) disseram que a cultura institucional favorece a gestão da criatividade (E2, E5, E12, E13 e E15). Por outro lado, 6 (seis) discordam, argumentando que a instituição ainda mantém um forte apego às rotinas e ainda apresenta gestões tradicionalistas (E3, E4, E6, E9, E10 e E16). Entretanto, 5 (cinco) entrevistados não afirmaram nem negaram essa influência. Eles destacaram que a cultura vivenciada na UFRR não é única, mas uma mistura de diferentes abordagens, variando conforme o setor e a liderança.

Assim, na visão deles, é possível identificar tanto culturas tradicionais quanto culturas mais criativas e inovadoras. Destacou-se ainda que a criatividade depende, principalmente, do perfil pessoal dos indivíduos, de modo que, na ausência de um perfil criativo, a cultura organizacional exerce pouca influência nesse contexto (E1, E7, E8, E11 e E14).

Entre aqueles que defendem que a cultura favorece uma gestão da criatividade, destacaram-se as falas de E5 e E15:

Eu acredito que favorece. Sim, porque pela oportunidade de a gente trabalhar com várias áreas do conhecimento. Então, eu acredito que favorece, sim. [E5].

Hoje sim. Eu acho que as pessoas que estão à frente, elas perceberam que, do jeito que estava, não dava mais para continuar. Mas [...] A aula que eu dava 10 anos atrás não pode ser a mesma. A juventude mudou. O estilo de aprendizagem dos jovens de hoje mudou também. Então, assim como os próprios professores têm que mudar a sua metodologia para acompanhar essa mudança de cultura mundial, todos os servidores também. Antigamente, você tinha que ir lá no relógio de ponto, botar o dedinho ou botar o crachá ali para o cartão, para bater o ponto. Hoje em dia não é assim.[...] A gente não pode parar no tempo. Eu vejo que o reitor que está hoje tem essa mente mais moderna, diferente de alguns outros que passaram. Então, ele tem proporcionado e tem tentado incluir na equipe dele pessoas com o mesmo perfil. Mas, como eu falei anteriormente, é um processo longo, demorado, dolorido. Não é fácil [E15].

Dentre as justificativas para esse favorecimento, destacam-se: a diversidade de áreas do conhecimento no ambiente universitário; o reconhecimento das mudanças culturais e tecnológicas que exigem adaptações tanto nas metodologias de ensino quanto na gestão; e a atuação de uma liderança com visão moderna, empenhada em formar uma equipe alinhada a essa mentalidade. No entanto, embora esses fatores possam contribuir para uma cultura voltada à criatividade, ainda há fragilidades e limitações que dificultam sua consolidação, pois sua aplicação não ocorre de maneira abrangente na instituição nem de forma rápida e simples, uma vez que qualquer transformação em um ambiente organizacional é um processo gradual e desafiador.

Assim, embora a criatividade seja uma característica fundamental nas organizações, muitos profissionais ainda não conseguem promovê-la dentro do ambiente de trabalho (Silva et al., 2017). Desse modo, as falas dos entrevistados E4, E6 e E10 a seguir justificam as respostas negativas quanto à promoção da criatividade a partir da cultura estabelecida.

Não, porque somos incentivados a fazer o que sempre foi porque está dando certo [E4].

Não, é a rotina mesmo. Tudo que eu vejo mais em proximidade é a rotina. [...] no geral, é onde tem setores que, vamos dizer assim, não têm tanta demanda. Aí, tem o período que tem, tem o período que não tem, eu vejo que tem o comodismo, sim. Tem o comodismo. Por exemplo, hoje eu fui lá no [...], não tinha nem o diretor, nem a secretária, nem o estagiário, nem os coordenadores. Não tinha ninguém. Abandonado. Então, acho que... É uma cultura que, tipo, eu vim para o trabalho, mas posso sair independente das responsabilidades. Ou nem vim, porque agora não tem aula e eu também estou de férias. É uma cultura mesmo. É uma cultura. Então, poderia ter. Não, eu não vou, fulano não vai, não dá, mas vamos deixar ao menos alguém aqui, né, pra não ficar assim. E a gente encontra bastante isso na universidade. [E6].

Não acredito porque a maior parte dos nossos gestores não são criativos, a maioria é bem amarrada, tradicionalista, digamos assim, tem essa forma de trabalhar [E10].

A análise das respostas revelou que, em alguns setores da universidade, a cultura organizacional estabelecida pode desestimular a criatividade. Isso ocorre devido à predominância de uma mentalidade voltada à manutenção de práticas tradicionais, à repetição de rotinas e a um certo comodismo. Destacou-se ainda que a baixa demanda em determinados períodos pode resultar em menor compromisso com o funcionamento do setor. Outro fator apontado é a presença de lideranças ainda vistas como conservadoras e pouco abertas a mudanças, o que dificulta a adoção de novas ideias e inovações.

Quanto ao apontamento sobre o misto de culturas na instituição, Alencar (2005) menciona os principais fatores que inibem a criatividade no ambiente organizacional, destacando, entre outros, a intransigência, o autoritarismo, o protecionismo e o paternalismo. Esses fatores culturais são identificados na fala de E11.

Eu acho que hoje, a cultura da UFRR que a gente tem, ela é uma mescla, sabe? Daquela cultura patriarcal, que é aquela paternalista, onde você passa a mão na cabeça de determinados servidores, que são mais voltados para as atividades, para aqueles procedimentos passados, que não querem evoluir, que não querem aprender. Então, a gente tem uma cultura organizacional mista, porque você tem esse paternalismo com esses servidores, e você tem aquela cultura democrática, que é no sentido de estimular aquele servidor sobrecarregado, e aquele que tem a capacidade e o interesse de aprender, e você tem também aquela questão da autoritária, que é naquilo que você não consegue no paternalismo e na democrática [...] [E11].

Observou-se que a cultura organizacional da UFRR apresenta um caráter misto, combinando diferentes estilos de gestão. Identificou-se um aspecto paternalista, que protege servidores resistentes à mudança, uma abordagem democrática, que incentiva aqueles dispostos a aprender e inovar, e uma vertente autoritária, acionada quando as demais formas de gestão não se mostram eficazes.

Embora essa perspectiva possa parecer radical, os achados do estudo confirmam a prevalência dessa diversidade cultural. Isso se deve, principalmente, à autonomia que cada setor possui para administrar suas atividades e sua equipe conforme considerar adequado, resultando em diferentes estilos. Logo, essa autonomia na gestão evidencia a ausência de uma cultura criativa formalizada que abranja toda a instituição.

Por sua vez, a fala de E1 destaca que a cultura não impede a ação criativa, pois a criatividade depende do perfil do indivíduo. Posto isso, E1 ressaltou um achado importante: o início da formalização de uma cultura de inovação na UFRR.

[...] A cultura da UFRR favorece a cultura em geral. Eu acho que não há impedimentos para criar, mas depende muito do perfil pessoal. Muitas vezes está nas pessoas que a gente vê localizadas em vários pontos. E por que eu estou descrevendo isso? Para mim um dos grandes exemplos é a parte de inovação. E hoje de manhã eu tive uma conversa com um dos responsáveis pela inovação. O que ele está colocando? Criar cultura de inovação na universidade. Se eu preciso criar essa cultura, significa que ela ainda não está se manifestando. O grande projeto, ele pediu a minha ajuda, ele mostrou a parte conceitual, como eu estou saindo de licença. E eu falei assim, o que está faltando aqui é um plano de ação. Onde você vai focar? Quais públicos você quer atingir? Quais meios você vai usar para isso? Para mim é uma grande resposta. Não há impedimento, mas eu acho que ainda não está florando tanto. E agora o que está sendo colocado, inclusive esse projeto, que vai fazer parte de um programa profissional em 2025, é bem mais robusto. Ele, inclusive, quer alcançar a educação básica. A gente vai começar a fazer inovação aqui na escola de aplicação [E1].

Ao afirmar que a cultura da UFRR não impede a criatividade, destacando que sua manifestação depende do perfil individual das pessoas, o entrevistado negligenciou a influência do ambiente organizacional, que, segundo teorias sobre o tema, pode tanto potencializar quanto inibir a ação criativa dos indivíduos. Outro ponto de evidência está na afirmação de que a inovação ainda não está totalmente enraizada na universidade, o que leva à necessidade de criar uma cultura inovadora por intermédio da formalização de uma política. O projeto, embora recente, buscará estabelecer um plano de ação que impulsionará a inovação como uma política institucional prática, aplicável a todos os setores. Com sua formalização será possível incentivar a busca por soluções criativas que atendam de maneira abrangente a todos os setores da instituição, e não apenas a grupos específicos.

Sobre a percepção dos elementos culturais mais significativos na UFRR que favorecem ou dificultam uma gestão da criatividade, os achados evidenciaram que os principais fatores limitantes são: os aspectos legais e normativos, as restrições impostas por leis e burocracia, a ausência de apoio da gestão e a falta de liderança

baseada em princípios criativos. Destacou-se ainda o perfil de servidores mais voltados para a manutenção de rotinas e comodismo, bem como a dificuldade de adaptação às mudanças, especialmente entre servidores mais antigos. Outros achados limitantes incluem ainda a ausência de uma gestão de pessoas que estimule ações criativas, a presença do paternalismo em alguns setores, a manutenção de práticas e procedimentos ultrapassados e a falta de iniciativa para criar e inovar.

As falas a seguir exemplificam a percepção dos entrevistados em relação a esses aspectos limitantes.

Eu vejo assim, a depender da área que você está trabalhando, tem horas que tem aspectos legais e normativos que podem impedir, impedir no sentido de dar limite, não, às vezes, de alguma forma usar um pouco o processo criativo [...] [E1].

Eu acho que essa questão da liderança é uma, né? Essa questão de ter um líder que sabe gerir pessoas, a possibilidade de gerir ideias, gerir processos [...] [E3].

Mas os que dificultam é justamente isso, né? Essa rotina, talvez. A rotina, o comodismo [E6].

Eu acho que vai mais pela parte de gestão de pessoa a criatividade porque a criatividade ela vai vir das pessoas não vai vir da unidade que ela está eu acho que essa gestão de pessoas do meu ponto de vista foi criada essa pró-reitoria até hoje a gente ainda não conseguiu encontrar alguém que faça gestão de pessoas então vai ser bem difícil a gente passar por essa parte da criatividade porque dentro da gestão de pessoas o que se tem aplicado muito no ponto de vista é burocracia [...] [E10].

Os servidores são os principais, servidores que querem sempre fazer as mesmas coisas, ter menos trabalho possível, eu acho que seria o maior impedimento da universidade de avançar à frente é essa questão da criatividade, a maior barreira seria os próprios servidores [E9].

Quanto aos aspectos que favorecem a gestão da criatividade, os resultados apontaram os seguintes elementos culturais: uma gestão participativa, na qual os líderes incentivam a criação por parte dos servidores; a motivação e apoio institucional presente; o estabelecimento de um ambiente propício à implementação de novas ações; e a realização de planejamentos orientados à introdução de novas atividades. No que se refere à estrutura organizacional, destacou-se o fato de ser uma instituição relativamente nova, o que facilita o acesso a locais e as pessoas, proporcionando maior interação entre os indivíduos. Por fim, ressaltou-se a implementação recente de programas voltados à mudança de cultura organizacional, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que visa orientar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores, com foco na entrega de resultados e não por frequência.

Os fragmentos de falas dos entrevistados embasam tais resultados.

Apesar de sermos quatro campos, a comunicação ainda favorece em termos de se comunicar com os colegas e de ter um retorno. Então, eu vejo que algo que favorece e ainda que nós somos uma instituição que ainda tem a facilidade de se encontrar, de ter acesso às pessoas, aos colegas, ainda é fácil [E5].

Os que favorecem pode ser a motivação que a gente encontra, a gente não pode dizer que não encontra na universidade [E6].

E algo que favoreça, talvez o apoio institucional tenha sido significativo nessas duas últimas gestões, na anterior e na atual, eu acho que a gestão que está à frente ela pensa muito além, ela tem mudado, tentando fazer essa mudança de cultura organizacional, isso foi identificado em alguns setores onde houve mudanças radicais, essa implementação de cada vez mais tentar melhorar os processos [E9].

[...] talvez essa questão do programa de gestão que é o PGD, que as pessoas vão trabalhar por desempenho e não por frequência, talvez isso ajude a favorecer a criatividade das pessoas. [...] Porque a pessoa não vai simplesmente vir e registrar um ponto e acabou, não, ela vai ter que fazer as entregas. Tem que mostrar resultado. Então a própria chefia vai ter que saber definir o serviço para aquela pessoa e a pessoa também tem que fazer a entrega. Acho que o curso de PGD é uma coisa que talvez vá estimular essa parte da criatividade [E10].

A partir das falas analisadas, foi possível perceber que, embora a comunicação seja um ponto positivo dentro da universidade, facilitando o contato entre os colegas e o acesso às pessoas, existem também outros fatores que favorecem a criatividade. A motivação interna dos servidores e o apoio institucional das gestões recentes, que têm buscado mudanças na cultura organizacional, são destacados como elementos que contribuem para um ambiente mais propício à inovação. Além disso, a implementação do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) é vista como uma possível ferramenta para estimular a criatividade, pois valoriza os resultados entregues em vez de focar apenas na frequência. Este novo modelo de gestão demanda maior clareza nas definições de tarefas e incentiva a entrega de resultados, o que pode, de fato, impulsionar a criatividade entre os servidores.

Na sequência, ao serem questionados sobre as normas, valores e atitudes que moldam a cultura da UFRR e sua interferência na criatividade em seus setores de trabalho, os entrevistados também foram incentivados a refletir e sugerir possíveis melhorias. Assim, observou-se que as respostas foram direcionadas principalmente para o aspecto normativo da instituição. Destacou-se o esforço em seguir as normas de maneira a beneficiar os servidores e orientar as ações com uma interpretação positiva dessas diretrizes, respeitando as demandas jurídicas da

instituição sem comprometer o processo criativo.

Observou-se também um destaque para as atitudes dos indivíduos diante da realidade do setor público. Verificou-se que, quando o servidor está engajado e motivado em seu ambiente de trabalho, os aspectos normativos são seguidos naturalmente e não se tornam fatores de desmotivação. Quanto aos valores, verificou-se uma certa limitação de conhecimento sobre o tema entre os entrevistados, porém, não foi mencionada qualquer relação direta desses valores com a interferência na criatividade.

A gente tenta olhar as normas de uma forma que essas normas sejam normas, que elas tragam a equidade pra todo mundo, mas, ao mesmo tempo, a gente tenta olhar a norma de uma forma que ela beneficie. Como que essa norma poderia beneficiar as nossas ações, né? [...] Então, ao interpretar a norma, eu posso interpretar a norma olhando ela de um jeito negativo ou interpretar de um jeito positivo. E a gente vem tentando interpretar as normas de um jeito positivo para a gente também trazer essa cultura organizacional de uma forma que não seja punitiva [E3].

Não, não tem nenhuma norma que eu conheça que interfira negativamente na criatividade. Os valores, eu acho que a universidade tem os seus valores, está tudo definido, né, no seu, não sei se tem, é no próprio PDI, né, que tem lá os valores, meta, missão [...] Então, eu lido, eu tento me adequar, né, sempre que possível a gente vai adequando a esses valores, a essas balizas aí, diretrizes da universidade [E12].

[...] Eu acho que quando você está bem, consigo mesmo, você consegue aceitar algumas normas. Se você entrar no serviço público, você já sabe que vai ter que seguir as normas, não vai ser como eu quero. Eu tenho que seguir as normas do órgão que eu trabalho. Você precisa bater o ponto. Quando eu assinei um contrato, era para trabalhar 40 horas, eu já sabia que tinha que trabalhar. [...] Se você estiver bem, você realmente trabalha bem, aceita bem, se chega alguma coisa nova no seu setor, se chega alguma outra norma nova que você vai ter que cumprir [...] [E8].

Nesse sentido, as falas de E10 e E13 se destacam ao atribuir um fator negativo à existência ou ao excesso de normas, pois, em sua visão, isso resulta na burocratização dos processos e limitação do campo criativo. Motta (2013) reforça essa perspectiva ao apontar que as questões burocráticas no serviço público geram dificuldades para a resolução ágil de problemas.

As normas, na maioria das vezes, elas, de uma certa forma, acabam contribuindo negativamente na criatividade. Porque, geralmente, são normas que burocratizam o seu próprio trabalho e isso desestimula as pessoas [...] [E10].

É, porque às vezes as normas são excessivas. Eu sempre vejo isso, quando vou analisar alguma norma, tem par de, tipo assim, que às vezes as pessoas querem criar mais regras ainda, que às vezes as regras estão lá em bosta, tipo uma resolução, é mais para você implementar procedimento para atingir aquela regra, de uma lei, de um decreto, tudo. Mas às vezes na própria resolução eles querem, tipo, restringir mais, criar novas regras, e aí vai acabar dificultando a execução do trabalho. Aí o melhor é, tipo, tentar

simplificar ao máximo essas normas [E13].

Quanto às propostas de melhoria para tornar o ambiente organizacional mais alinhado à promoção do processo criativo e inovador, a fala de E15 se destacou ao sugerir a atualização das resoluções existentes na instituição. A proposta visa adaptar as normas para que atendam, de forma mais assertiva e inovadora, aos desafios da realidade organizacional, marcada por constantes mudanças estruturais, tecnológicas e de pessoal. No entanto, reconheceu-se que esse é um processo longo e gradual, mas cuja modernização é essencial para tornar os processos mais favoráveis à criatividade dos servidores.

A gente tem muita resolução antiga na universidade. Então, acho que uma das maneiras de melhorar é trazer para o debate, nos conselhos, mudar. Por exemplo, nosso estatuto tem 33 anos, 35 anos quase, quase a idade da universidade. Então, coisas que serviam para 35 anos atrás, para hoje não servem mais. Tanto é que as leis vão mudando e as nossas resoluções e nosso regimento é bem antigo. Passam por uma atualização pontual. Exato. Então, a gente tem muita resolução, mas muita mesmo, que precisa de atualizações. Só que é um trabalho de formiguinha. É um trabalho de 35 anos já. A gente tem feito, inclusive, propondo algumas mudanças e algumas resoluções específicas. Mas é isso. A gente não vai conseguir mudar tudo de uma vez só. Vai vir agora no início do ano. Acredito que vai ter uma reunião do Cuni só sobre essa estatuinte. Então, vai mudar o estatuto da universidade. Vai modernizar. São passos pequenos para a gente conseguir ir mudando essa cultura organizacional [E15].

Dessa forma, a criatividade é potencializada em organizações cuja cultura reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos, valoriza a harmonia do grupo, estabelece expectativas adequadas, tolera as diferenças e reconhece os esforços individuais (Alencar, 2005).

4.4 Discussão sobre os Resultados Obtidos

Esta seção tem como objetivo discutir os principais achados da pesquisa, articulando-os aos objetivos propostos. A análise dos dados coletados permitiu identificar aspectos relevantes sobre a manifestação das práticas de gestão da criatividade em uma instituição federal de ensino superior, com ênfase na interação estratégica entre indivíduo, liderança e cultura organizacional. Para orientar a análise, foram definidos três objetivos específicos: (i) identificar a existência de práticas organizacionais internas que incentivem a inovação e estimulem o processo criativo entre os indivíduos; (ii) reconhecer os fatores que limitam ou facilitam a adoção de uma gestão criativa no contexto público; e (iii) examinar, sob a

perspectiva dos indivíduos, da cultura e da liderança, as características que contribuem para a efetivação da criatividade.

Como resposta ao primeiro objetivo de pesquisa, os resultados indicaram que, apesar dos desafios inerentes ao setor público, há iniciativas na Universidade Federal de Roraima que favorecem o desenvolvimento da criatividade, visto que a criatividade foi entendida tanto como um processo inovador quanto como uma solução de problemas, atendendo às demandas organizacionais. Apesar de considerar a relevância da criatividade no ambiente de trabalho, alguns entrevistados questionaram a aplicação do tema no contexto do setor público. Todavia, conforme retratado pelos entrevistados, foi identificada a presença de ações criativas tanto na dimensão macro (institucional) quanto na micro (setorial), demonstrando esforços da instituição em modernizar seus processos e aumentar a eficiência administrativa.

Dentre as principais ações criativas macro (institucional), foram identificadas práticas inovadoras que transformaram o funcionamento da instituição, tais como: digitalização de processos administrativos, eliminando algumas burocracias e tornando os serviços mais acessíveis. Modernização da comunicação interna e externa, com o uso criativo das redes sociais para ampliar o alcance das informações. Implementação de programas voltados para a qualidade de vida do servidor, desenvolvendo ações inovadoras de bem-estar. Uso de energia solar e práticas sustentáveis, promovendo eficiência energética e redução de custos. Mudanças nas regulamentações e flexibilização de regras, facilitando o acesso a capacitações e incentivando o desenvolvimento profissional.

Quanto às ações criativas micro (setorial), os entrevistados citaram exemplos de inovação que melhoraram a rotina de trabalho e a entrega de serviços, como: criação de grupos de WhatsApp para agilizar a comunicação sobre auxílios estudantis. Transição de processos físicos para digitais, como a implementação do diploma digital e disponibilização de documentos acadêmicos online. Melhora na transparência de informações referentes à oferta de bolsas científicas, possibilitando análises estratégicas para distribuir oportunidades de forma mais igualitária. Otimização da gestão de recursos humanos, aproveitando afastamentos para pós-graduação para que a instituição seja utilizada como objeto de estudo para a obtenção de dados relevantes para a tomada de decisão da gestão.

Assim, foram relatadas ainda melhorias concretas geradas pela adoção dessas práticas, nas quais incluíram o aumento na participação de servidores em capacitação e pós-graduação, priorizando o desenvolvimento profissional. Redução do tempo de resposta e maior eficiência no atendimento ao público, melhorando a prestação de serviços. Diminuição da burocracia e otimização de processos administrativos, tornando a instituição mais dinâmica e acessível. E o reconhecimento da instituição como referência em boas práticas, evidenciado por visitas técnicas e elogios externos recebidos.

Quanto ao segundo objetivo específico, identificar os fatores limitantes e facilitadores para a ocorrência de uma gestão criativa no contexto público, a pesquisa identificou barreiras significativas que dificultam a implementação de práticas criativas e inovadoras que foram agrupadas em quatro dimensões principais: cultura, pessoas, legislação e recursos. Os resultados demonstram que, em geral, a criatividade no serviço público enfrenta desafios estruturais e culturais que dificultam sua aplicação de maneira ampla e sistemática. A predominância de uma cultura ainda nos moldes tradicionalistas, a resistência de alguns servidores à mudança, as restrições legislativas e a escassez de recursos tornam o ambiente menos favorável à criatividade.

De igual modo, identificou-se três principais fatores que intensificam ou facilitam a criatividade e a inovação na instituição, sendo o trabalho em equipe, apoio institucional e desenvolvimento de pessoas e competências. Tais fatores demonstraram ser elementos de destaque para o fortalecimento da criatividade na UFRR. No entanto, percebeu-se que muitas ações criativas ocorrem sem um reconhecimento formal de que se trata de um processo inovador. A falta de conhecimento empírico sobre a importância do tema pode dificultar a adoção de práticas sistemáticas para aprimorar os serviços públicos. Porém, os relatos dos entrevistados sugerem que, com estratégias institucionais adequadas, estímulo à capacitação e flexibilização de interpretações normativas, seria possível criar um ambiente mais propício para a gestão criativa no setor público.

Como resposta ao terceiro objetivo de pesquisa, sendo examinar à luz dos indivíduos, da cultura e da liderança características que contribuem para a concretização da criatividade, a análise envolveu a identificação das características criativas individuais e grupais, as habilidades de liderança criativa e os elementos culturais que incentivam a criatividade no ambiente organizacional. No estudo das

características criativas individuais e grupais, constatou-se que os entrevistados demonstram um entendimento empírico alinhado à teoria, descrevendo um indivíduo criativo como flexível, proativo, inovador e orientado para solução de problemas.

No que tange à percepção sobre a criatividade nos indivíduos da equipe, esta variou entre os entrevistados. Enquanto a maioria reconhece que há indivíduos com perfil criativo em suas equipes, houve o apontamento de que os indivíduos mais criativos são frequentemente promovidos a cargos de liderança, deixando lacunas na equipe. As contribuições criativas nas tarefas proporcionadas por esses indivíduos pôde ser observada através da autonomia para propor novas soluções, um ambiente colaborativo para criar, o envolvimento e o comprometimento dos servidores na busca por melhorias nos processos administrativos, a abertura à mudança que possibilita a reestruturação de processos e a adoção de novas abordagens, além do incentivo ao desejo de mudança que impulsiona novas soluções e aprimora a dinâmica organizacional.

Quanto às habilidades de liderança criativa, constatou-se que os entrevistados associam a liderança criativa a um indivíduo que possui abertura para novas ideias, respeito às contribuições da equipe, equilíbrio na distribuição de tarefas e incentivo à autonomia e integração entre a equipe. Os resultados apontaram, ainda, que na UFRR, há divergências quanto à presença de líderes criativos. Enquanto alguns entrevistados identificam essas características em setores específicos ou no contexto geral da instituição, outros apontaram que a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo limitam a criatividade na liderança. A autoanálise dos líderes revelou que a maioria acredita estar aplicando princípios da liderança criativa, ainda que com desafios como burocracia e falta de tempo presentes no seu cotidiano.

A investigação sobre o eixo cultura organizacional evidenciou que se trata de um tema de pouco conhecimento entre alguns líderes da instituição, sendo um reflexo da escolha de professores para cargos administrativos sem formação específica na área de gestão. As percepções sobre a influência da cultura na criatividade dividiram os entrevistados, cinco acreditaram que a UFRR favorece a criatividade devido à diversidade acadêmica e à modernização da gestão, enquanto seis discordaram, apontando uma cultura de apego às rotinas e métodos tradicionais. Outros cinco ressaltam que a cultura da instituição não é homogênea, variando conforme setores e lideranças, em que esse misto de culturas combina

aspectos paternalistas, democráticos e autoritários, o que reflete devido à autonomia dada aos setores na gestão de suas atividades. Assim, há, por sua vez, uma predominância de uma cultura não favorecedora da criatividade, pois ainda mantém um forte apego às rotinas e apresenta gestões tradicionalistas em alguns setores.

Entre os fatores culturais que impulsionam a criatividade estão, a presença de uma gestão participativa, facilidade de acesso a locais e as pessoas, motivação interna dos servidores, apoio institucional e programas recentes, como o Programa de Gestão por Desempenho (PGD), que valoriza resultados em vez de frequência. Por sua vez, os principais fatores culturais que dificultam a ação criativa incluem os aspectos legais e normativos, burocracia, ausência de apoio à gestão, resistência dos servidores às mudanças e falta de uma liderança criativa. Sobre as normas, valores e atitudes que moldam a cultura da UFRR e sua interferência na criatividade, os entrevistados deram maior ênfase ao aspecto normativo da instituição, sobre o esforço para seguir as normas de maneira a beneficiar os servidores e orientar as ações com uma interpretação positiva dessas diretrizes, respeitando as demandas jurídicas da instituição para não comprometer o processo criativo e impulsionar elementos burocráticos.

A análise revelou que a liderança desempenha um papel essencial nesse contexto, uma vez que os gestores que adotam posturas mais participativas e flexíveis conseguem criar um ambiente propício para a inovação, proporcionando aumento da motivação intrínseca dos servidores, ao passo que a existência de algumas políticas institucionais voltadas à criatividade foram identificadas como elementos fundamentais para a inovação na organização.

Contudo, a pesquisa evidenciou desafios significativos para a consolidação de uma gestão criativa no setor público. Entre os principais fatores limitantes, destacaram-se as limitações legislativas, que impõem restrições à adoção de práticas inovadoras; uma cultura organizacional tradicionalista, que tende a valorizar a estabilidade e previsibilidade em detrimento da experimentação e da criatividade; a escassez de recursos financeiros e estruturais, que limita a implementação de novas ideias; e a resistência à mudança por parte de alguns servidores, que pode comprometer a acessibilidade de práticas inovadoras.

Diante dos resultados da pesquisa, concluiu-se que, embora existam esforços para promover a criatividade na UFRR, ainda há um longo caminho a percorrer para que a gestão criativa se torne um modelo amplamente adotado e eficaz. Para que a

criatividade seja verdadeiramente incorporada à cultura organizacional, é necessário haver um compromisso institucional em incentivos práticos inovadores, flexibilizar normas internas e investir na formação de líderes que estimulem o pensamento criativo, proporcionando a criação de espaços colaborativos e programas formais de incentivo à criatividade que possam contribuir para o fortalecimento desse processo. Nesse contexto, Sardinha et al. (2021) afirmam que com o apoio da alta administração, condições de suporte, motivação e competência das pessoas, autonomia, sinergia entre as áreas e foco no cidadão, a inovação tenderá a ocorrer de forma efetiva.

O Quadro 07, apresentado a seguir, sintetiza os principais resultados obtidos a partir das análises previamente desenvolvidas, evidenciando como a gestão da criatividade tem se manifestado no contexto da Universidade Federal de Roraima. Além disso, o quadro destaca as variáveis que atuam como restrições ou impulsionadores da ação criativa no âmbito institucional.

Quadro 07- Síntese da Análise dos Resultados

CATEGORIA TEMÁTICA 1- AMBIENTE		
CATEGORIAS DE ANÁLISE		ACHADOS
Processos Criativos	Capacidade de criação	Indivíduos com visões semelhantes voltadas para criatividade como o ato de criar
	Capacidade de solucionar problemas	Indivíduos com visões semelhantes voltadas para a criatividade como o ato de resolver problemas
Categorias de Prática	Aplicação de ações criativas em uma visão macro institucional	Modernização e eficiência institucional Impactos de pequenas mudanças regulatórias Uso criativo das redes sociais Digitalização e modernização de processos Implementação do Programa de qualidade de vida para servidores Aplicação de princípios sustentáveis no campus
	Aplicação de ações criativas em uma visão micro setorial	Incentivo à participação em treinamentos com oferta de brindes e gêneros alimentícios Uso da instituição como objeto de estudo para retorno de recursos Modernização da comunicação Inovação na divulgação de informações essenciais Digitalização e desburocratização de processos-Sistema informatizado Adoção de medidas para maior transparência na divulgação de informações
	Resultados provenientes da implementação de práticas criativas	Aumento da participação em capacitações; Espaço para inovação na comunicação; Otimização dos processos; Redução de custos; Otimização do fluxo de trabalho Acesso mais rápido aos dados; Redução da burocracia; Reconhecimento externo Aumento da capacidade de atendimento; Redução do tempo de resposta de demandas
CATEGORIA TEMÁTICA 2- SITUAÇÃO CRIATIVA		
CATEGORIAS DE ANÁLISE		ACHADOS
Restritiva	Cultura	Preferência pela manutenção de processos tradicionais Falta maior incentivo para inovação como um meio de crescimento profissional. Predomínio de rotina para evitar mudanças por receio de mais trabalho

	Pessoas	Escassez de recursos humanos para implementar novas ideias Dificuldades em dedicar tempo e esforço à criatividade devido a demandas operacionais Servidores com longos períodos na instituição evitam modificar processos estabelecidos.
	Legislação	Necessidade de seguir normas e leis Dificuldade em adaptar a legislação para permitir soluções criativas Regulamentos institucionais e externos restringem a flexibilidade e inovação Buscar soluções inovadoras sem ultrapassar restrições legais
	Recursos	Limitação de recursos financeiros Uso de ferramentas individuais Necessidade de escolhas estratégicas devido à escassez de recursos. Falta de equipamentos e suporte que limita a implementação de novas ideias.
Intensificadora	Trabalho em equipe	Autonomia e liberdade Engajamento da equipe Trabalho colaborativo Capital humano qualificado Escuta ativa e a abertura para sugestões
	Apoio Institucional	Acolhimento e incentivo a novas ideias Fomento à inovação através da educação (mestrado profissional Profinet e o Centro de Inovação e Tecnologia) Realização de cursos, palestras e eventos que promovem o pensamento inovador na instituição
	Desenvolvimento de pessoas e competências	Capacitação contínua como alternativa para inovação ao oferecer cursos e treinamentos aos servidores
Motivação organizacional	Estratégias de Incentivo à Criatividade	Oferta de premiações, brindes e momentos de integração(Coffee break) Estímulo a melhorias nos processos e incentivo a criatividade dos servidores, mesmo que de forma não totalmente estruturada Criação de um ambiente propício a partir da interação informal
CATEGORIA TEMÁTICA 3 - GESTÃO CRIATIVA		
CATEGORIAS DE ANÁLISE		ACHADOS

(continua)

Características Criativas Individuais/ Grupais	Características de indivíduo criativo	<p>Indivíduo de pensamento flexível Conectado ao ambiente externo Disposto a colaborar com a equipe Aberto às mudanças Proativo Agregador para o setor de trabalho Possui visão holística do setor e das atividades Antecipa-se aos acontecimentos, atuando de forma eficiente sem ferir as legislações impostas e busca soluções para os problemas</p>
	Existência de perfil criativo em indivíduos da equipe	Predominância de indivíduos com um perfil criativo na instituição
	Contribuições criativas para as tarefas	<p>Autonomia dada para propor novas soluções Ambiente colaborativo Envolvimento e comprometimento na busca por melhorias nos processos administrativos Abertura à mudança possibilita a reestruturação de processos e a adoção de novas abordagens Desejo de mudança impulsiona novas soluções e aprimora a dinâmica organizacional Disposição para solucionar problemas Uso de soluções tecnológicas moderniza a gestão e otimiza a execução das tarefas</p>
Habilidades de Liderança Criativa	Características de líder criativo	<p>Proporciona abertura, oportunidade, liberdade e autonomia à equipe. Respeita as ideias dos membros. Sabe receber e dar críticas de forma construtiva. É participativo e qualificado. Motivação da equipe. Soluciona problemas de forma eficaz. Distribui as tarefas de maneira equilibrada, evitando sobrecarga. Reconhece as habilidades individuais dos membros. Promova a integração e acompanhamento contínuo da equipe.</p>
	Aplicabilidade das características de líder criativo	Reconhecimento de características criativas em líderes de alguns setores específicos, baseando-se no nível de conhecimento e de contato com esses setores

	Gerenciamento da aplicabilidade da criatividade nos indivíduos da equipe	Desconhecimento da existência do gerenciamento formal. Predominância da subjetividade e da percepção pessoal, permitindo identificar aqueles que são mais ou menos criativos.
	Autoanálise sobre a aplicação dos princípios da liderança criativa em seus setores	Predominância de líderes com olhar diferenciado sobre sua própria liderança e os impactos que tem gerado, seja por meio de grandes resultados ou pequenas mudanças
Elementos Culturais Organizacionais	Percepção de cultura organizacional	Conjunto de regras implícitas, comportamentos e valores que orientam a conduta dos servidores dentro da instituição.
	Influência da cultura na aplicação de uma gestão da criatividade	Predominância de uma cultura não favorecedora da criatividade, pois mantém um forte apego às rotinas e ainda apresenta gestões tradicionalistas
	Elementos culturais mais significativos que favorecem ou dificultam uma gestão da criatividade	Dificultam: aspectos legais e normativos, restrições impostas por leis e burocracia, a ausência de apoio da gestão e a falta de liderança baseada em princípios criativos, manutenção de rotinas e comodismo. Favorecem: gestão participativa, motivação e apoio institucional, ambiente propício à implementação de novas ações, facilidade de acesso a locais e as pessoas, implementação recente de programas voltados à mudança de cultura organizacional.
	Normas, valores e atitudes que moldam a cultura da UFRR e sua interferência na criatividade	Predominância do aspecto normativo da instituição. com esforço para seguir as normas de maneira a beneficiar os servidores e orientar as ações com uma interpretação positiva dessas diretrizes, respeitando as demandas jurídicas da instituição sem comprometer o processo criativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

(conclusão)

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como as práticas de gestão da criatividade se manifestam em uma instituição pública de ensino superior, considerando, de forma articulada, a influência dos indivíduos, da liderança e da cultura organizacional nesse processo. A escolha pelo estudo da Universidade Federal de Roraima (UFRR) como campo empírico proporcionou uma oportunidade relevante para compreender, sob uma perspectiva qualitativa, as dinâmicas que envolvem a promoção da criatividade no contexto do setor público.

A investigação partiu do pressuposto de que a criatividade pode ser compreendida não apenas como uma expressão individual, mas como um fenômeno organizacional que demanda condições institucionais, estímulo à autonomia, práticas colaborativas e lideranças alinhadas com valores inovadores. A análise permitiu lançar luz sobre experiências, desafios e possibilidades que permeiam a gestão da criatividade na administração pública, especialmente em ambientes historicamente marcados por estruturas burocráticas e modelos de gestão tradicionalistas.

A partir das entrevistas realizadas e da análise temática conduzida, observou-se que, há certa perturbação dos entrevistados ao discutir criatividade, especialmente no setor público, o que sugere que o tema ainda não é totalmente explorado, mas provoca reflexões e inquietações intelectuais. Observou-se ainda que a criatividade já se manifesta em diversas ações empreendidas por servidores e setores da instituição. Tais manifestações, não se limitam às grandes inovações, mas também em pequenas mudanças e adaptações no cotidiano, configurando-se, como estratégias criativas que impactam positivamente a eficiência, a comunicação interna, a prestação de serviços e o bem-estar organizacional.

Neste sentido, destaca-se como contribuição central desta pesquisa a identificação de fatores que favorecem e limitam as práticas criativas no serviço público. De um lado, elementos como o trabalho em equipe, o apoio institucional, a valorização do servidor e o investimento em capacitação se apresentaram como fatores importantes para a promoção da criatividade. De outro, barreiras como a rigidez normativa, a cultura organizacional pautada em rotinas, a escassez de recursos e a resistência à mudança demonstraram ser entraves persistentes que

precisam ser enfrentados para que a criatividade seja incorporada como valor estratégico.

Adicionalmente, a investigação evidenciou a importância da liderança como elemento fundamental para o fortalecimento da criatividade nas organizações públicas. Gestores com perfil participativo, abertos ao diálogo, comprometidos com o desenvolvimento da equipe e dispostos a repensar processos mostram-se mais aptos a criar um ambiente propício à inovação. Ainda assim, a sobrecarga de responsabilidades, a ausência de formação específica para o exercício de cargos de gestão e a falta de incentivo institucional revelaram-se fatores que limitam a atuação de líderes criativos, restringindo seu potencial transformador.

No que diz respeito à cultura organizacional, a pesquisa demonstrou que há, na UFRR, uma diversidade de práticas e percepções que variam conforme os setores e as lideranças locais. Essa heterogeneidade cultural aponta para a coexistência de estilos de gestão conservadores, bem como estilos de gestão com iniciativas inovadoras, o que representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para a construção de uma cultura institucional mais aberta à experimentação, à aprendizagem organizacional e à criatividade como eixo de desenvolvimento.

Apesar de alcançar os objetivos propostos, os resultados estão vinculados ao contexto investigado, o que demanda investigações direcionadas para explorar diferentes contextos na UFRR. A pesquisa também apresenta a realidade de uma instituição de ensino pública. A extensão destes resultados para instituições de ensino privadas deve ser feita com parcimônia.

Diante dessas limitações, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a relação entre criatividade e a administração pública, explorando como as políticas institucionais podem impactar diretamente a inovação nas organizações públicas. Ademais, pesquisas comparativas entre diferentes instituições de ensino superior podem fornecer uma visão mais ampla das práticas e desafios relacionados à gestão da criatividade no setor público. Outra possibilidade de investigação seria a realização de estudos que permitiriam avaliar a evolução das práticas de gestão criativa ao longo do tempo e seu impacto na inovação organizacional. Também seria relevante desenvolver pesquisas que utilizem abordagens mistas, combinando métodos qualitativos e quantitativos, para obter uma compreensão mais completa do construto.

Em síntese, este estudo contribuiu para o campo da gestão da criatividade ao trazer reflexões sobre sua aplicação no setor público, destacando tanto as práticas já implementadas quanto às barreiras e facilitadores para a construção de uma cultura organizacional cada vez mais criativa e inovadora. A pesquisa reforçou ainda a importância de um modelo de gestão que reconheça o papel da criatividade como uma estratégia diferencial para a administração pública, promovendo a inovação e melhorando a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, compreende-se que fomentar a criatividade no serviço público é um caminho não apenas viável, mas necessário. Em contextos marcados por escassez de recursos, crescentes exigências sociais e transformações constantes, a criatividade emerge como elemento fundamental para o redesenho de políticas, processos e práticas administrativas mais eficientes, humanas e inovadoras. Para tanto, é indispensável o compromisso institucional com a valorização do capital humano, com o fortalecimento da cultura organizacional e com a construção de lideranças capazes de inspirar mudanças significativas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AKAN, B. B. A bibliometric analysis of organizational creativity research. *International Journal of Innovation Science*, v. 17, n. 2, p. 296-318, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2022-0238>. Acesso em: 10 fev. 2024.

AL YAMI, M.; AJMAL, M. M. Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 49, n. 4, p. 568-593, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0068>. Acesso em: 14 jun. 2024.

ALENCAR, E. M. L. S. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2005.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 1-8, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000100002>. Acesso em: 10 fev. 2024.

AMABILE, T. M. *The social psychology of creativity*. New York: Springer, 1983. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5533-8>. Acesso em: 10 fev. 2024.

AMABILE, T. M.; CONTI, R. COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256995>. Acesso em: 10 fev. 2024.

AMABILE, T. M.; PRATT, G. The dynamics componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 157-183, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Grand Prospective Commentary. *Journal of Management*, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>. Acesso em: 12 fev. 2024.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100003>. Acesso em: 6 jun. 2024.

ANGELIS, C. T. A emergência da reforma do Estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 45, 2022. Disponível em: <https://ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583>. Acesso em: 6 jun. 2024.

AUGER, P.; WOODMAN, R. W. Criatividade e motivação intrínseca: explorando um relacionamento complexo. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 52, n. 3, p. 342-366, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>. Acesso em: 11 fev. 2024.

BÄCKSTRÖM, I.; BENGTSSON, L. Um estudo de mapeamento da inovação dos funcionários: propondo uma agenda de pesquisa. *European Journal of Innovation Management*, v. 22, n. 3, p. 468–492, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2018-0101>. Acesso em: 20 fev. 2024.

BAER, M. Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 5, p. 1102–1119, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.0470>. Acesso em: 20 fev. 2024.

BENGTSSON, M. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, v. 2, p. 8-14, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>. Acesso em: 8 abr. 2024.

BLOCH, C. W. Measuring public innovation in the Nordic countries: final report. *CFA Scientific Reports*, v. 2, n. 1, p. 445–498, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.7146/cfasr.v2i1.150781>. Acesso em: 6 jun. 2024.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, cap. 7, (145-164), 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8795>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Desenvolvimento e Crise no Brasil. 5. ed. rev. São Paulo: Editora 34, 2003. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/index.php/books/published-books-in-portuguese/7441-672>. Acesso em: 7 jun. 2024.

CAVALCANTE DOURADO, P.; BARRETO DAVEL, E. P. Creativity as practice: perspectives and challenges for research in management. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 3, e2020–0891, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220310>. Acesso em: 2 mar. 2024.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8794>. Acesso em: 7 jun. 2024.

CHERON, C.; SALVAGNI, J.; COLOMBY, R. K. The qualitative approach interview in Administration: a guide for researchers. *Revista de Administração Contemporânea*, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210011.en>. Acesso em: 6 mai. 2024.

CHUA, R. Y. J.; ROTH, Y.; LEMOINE, J. F. O impacto da abertura cultural e da distância cultural sobre a criatividade: como o trabalho de crowdsourcing funciona globalmente. *Administrative Science Quarterly*, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0001839214563595>. Acesso em: 13 mar. 2024.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROSBY, B. C.; HART, P.; TORFING, J. Criação de valor público através da inovação colaborativa. *Public Management Review*, v. 19, n. 5, p. 655-669, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>. Acesso em: 20 jun. 2024.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper/Collins, 1996.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *The systems model of creativity: the collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. New York: Springer, 2014.

DEICHMANN, D.; MOSER, C.; VAN DEN ENDE, J. Falar, falar, falar: explorando conversas de ideias e os fundamentos de nível micro do compartilhamento de conhecimento para inovação. *Innovation*, v. 23, n. 3, p. 287–313, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1763177>. Acesso em: 15 abr. 2024.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. *The new public service: serving, not steering*. New York: M.E. Sharpe, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>. Acesso em: 20 jun. 2024.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, p. 105–123, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>. Acesso em: 1 abr. 2024.

EREZ, M.; NOURI, R. Criatividade: a influência dos contextos culturais, sociais e de trabalho. *Management and Organization Review*, v. 6, n. 3, p. 351-370, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Edital – 28º Concurso Inovação. 2024. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/28-concurso-inovacao/edital>. Acesso em: 19 jul. 2024.

FERREIRA, R. de A.; ROCHA, E. M. P. da; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais. *Innovation & Management Review*, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/100929>. Acesso em: 25 ago. 2024.

FETRATI, M. A.; HANSEN, D.; AKHAVAN, P. How to manage creativity in organizations: connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, v. 115, 102473, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>. Acesso em: 13 abr. 2024.

FIGUEIREDO, J. A. L.; SCHMIDT, P. C.; ABELHA, D. F. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e

narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 24, n. 1, p. 66–91, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>. Acesso em: 13 abr. 2024.

FLICK, W. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019.

FLOCO, N.; CANTERINO, F.; CAGLIANO, R. Controlar ou não controlar: como organizar a inovação orientada pelos funcionários. *Creativity and Innovation Management*, v. 31, n. 3, p. 396–409, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/caim.12500>. Acesso em: 27 abr. 2024.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GENAUCH, C. D.; SILVA, R. de F. Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 1, p. 2955–2975, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv9n1-206>. Acesso em: 27 jul. 2024.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRILLI, L.; PEDOTA, M. Criatividade e inteligência artificial: uma perspectiva multinível. *Creativity and Innovation Management*, p. 1–14, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/caim.12580>. Acesso em: 28 abr. 2024.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: Shavinina, L. V. (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003. p. 559–571. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50038-3>. Acesso em: 15 jun. 2024.

HANAYSHA, J. R. Impacto da liderança participativa e autoritária na criatividade dos colaboradores: comportamento de cidadania organizacional como mediador. *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, 2023. Disponível em: <https://DOI: 10.1108/IJOTB-08-2022->. Acesso em: 5 mai. 2024.

HEYDEN, M. L. M.; SIDHU, J. S.; VOLBERDA, H. W. The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. *Journal of Management*, 44 (4), 1505-1529, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>. Acesso em: 5 jun. 2024.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: Cavalcante, P. (Org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, p. 165–174, 2017. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 25 jul. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos da metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARANHÃO, C. S.; VILELA, J. R. A imanência entre a teoria crítica e a pesquisa empírica: contribuições para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, v. 24, n. 82, p. 476–490, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9240826>. Acesso em: 28 jul. 2024.

MCGANN, M.; WELLS, T.; BLOMKAMP, E. Laboratórios de inovação e coprodução na resolução de problemas públicos. *Public Management Review*, v. 23, n. 2, p. 297–316, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>. Acesso em: 16 jul. 2024.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 165, p. 1044–1066, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053143988>. Acesso em: 01 ago. 2024.

MIETZNER, D.; KAMPATH, M. A competence portfolio for professionals in the creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 2013. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2247422>. Acesso em: 02 mar. 2024.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 06 nov. 2024.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 82–90, jan./fev. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>. Acesso em: 25 jul. 2024.

MULGAN, G.; ALBURY, D. *Innovation in the public sector*. Cabinet Office, 2003. Disponível em: http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf. Acesso em: 25 jul. 2024.

MUMFORD, M. D.; HESTER, K.; ROBLEDO, I. Methods in creativity research: multiple approaches, multiple levels. In: Mumford, M. (Ed.). *Handbook of organizational creativity*. London: Elsevier, 2012.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 107–124, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>. Acesso em: 20 mar. 2024.

MUZZIO, H. Trilhas, textos e contextos da liderança criativa. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 4, p. 308–309, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/80003>. Acesso em: 20 mar. 2024.

MUZZIO, H.; GAMA, M. Collaborative idea generation: an experience of open creativity in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 54, p. 176–194, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0112>. Acesso em: 25 jul. 2024.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Organizational creativity management: discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 6, p. 922–939, 2018.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>. Acesso em: 20 mar. 2024.

NAKANO, T. C.; WECHSLER, S. M. Creativity and innovation: skills for the 21st century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 35, n. 3, p. 237–246, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>. Acesso em: 8 maio. 2024.

NATOW, R. S. O uso da triangulação em estudos qualitativos empregando entrevistas de elite. *Qualitative Research*, v. 20, n. 2, p. 160–173, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1468794119830077>. Acesso em: 20 jul. 2024.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190–209, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em: 25 jul. 2024.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *Revista de Administração de Empresas-RAE - Debate 45 (1)*, Mar., 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em: 2 out. 2024.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PASCHOIOTTO, W.; CUNHA, C.; SILVA, S. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. *Revista de Administração Pública*, v. 58, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>. Acesso em: 5 jul. 2024.

PAVLENCHYK, N.; PAVLENCHYK, A.; SKRYNKOVSKYY, R.; TSYUH, S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, v. 10, n. 3, p. 498–514, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>. Acesso em: 16 jun. 2024.

PITTS, F. H. Measuring and managing creative labour: value struggles and billable hours in the creative industries. *Organization*, v. 29, p. 1081–1098, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508420968187>. Acesso em: 12 abr. 2024.

PLANO de Desenvolvimento Institucional – PDI 2021-2025 / Comissão central: Carlos Augusto Matos de Carvalho... [et al.]. Primeira comissão de revisão: Derli Antonio Martinazzo... [et al.]; ilustradores: Derli Antonio Martinazzo, José Otávio Coelho da Silva. Boa Vista: Conselho Universitário, 180 p., 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1-TPrJI7diTEbyEulcK4FshbplH3Dj7BO/view>. Acesso em: 04 ago. 2024.

POPPER, K. *A lógica da pesquisa científica*. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. *British Journal of Management*, v. 11, n. 4, p. 273–283, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00173>. Acesso em: 27 jun. 2024.

RIZARDI, B. M. et al. *Caminhos da inovação no setor público*. Organização: Bruna Santos. Brasília: Enap, p. 392, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/215>. Acesso em: 1 jul. 2024.

ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N. Análise de conteúdo. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 4, p. 39–48, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12049>. Acesso em: 12 jul. 2024.

ROULSTON, K. Entrevista qualitativa e epistêmica. *Pesquisa Qualitativa*, v. 18, n. 3, p. 322–341, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1468794117721738>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 250–269, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198346591555>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 83–104, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p83>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SARDINHA, M. B.; QUEIROZ-ISIDRO, T.; TOÉ, L. V.; ISIDRO, A.; PRADO, H. A.; SILVA, A. P. B. Relações entre ambiente e capacidade de inovação do setor público brasileiro. *Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação*, v. 3, n. 1, p. 30–46, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/rgcti.v3i1.12945>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SCHMIDT, A. L.; PETZOLD, N.; LAHME-HÜTIG, N.; TIEMANN, F. Growing with others: A longitudinal study of an evolving multi-sided disruptive platform. *Creativity and Innovation Management*, v. 30, p. 12–30, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/caim.12401>. Acesso em: 4 mai. 2024.

SILVA, G. G. DA; PETRELLI, M. A.; FIALHO, F. FIALHO; GONÇALVES, M. M. G. Cultura de estímulo à criatividade como instrumento de processos inovadores. *Projética*, v. 8, n. 2, p. 51–66, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2236-2207.2017v8n2p51>. Acesso em: 23 mar. 2024.

SILVA, G. S. DA; PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M.; BESSI, V. G. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista Desenvolvimento Social*, v.

28, n. 1, p. 177–191, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.46551/issn2179-6807v28n1p177-191>. Acesso em: 26 mar. 2024.

STAKE, R. E. *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/eumes/Downloads/7520629_1.pdf. Acesso em: 13 nov. 2024.

STOKER, G. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, p. 41–57, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>. Acesso em: 29 mai. 2024.

TOMCZAK, K. A cultura criativa e o nível de inovação nas empresas de manufatura selecionadas. *Revisão de Engenharia de Gestão e Produção*, v. 13, n. 2, p. 117–126, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142060>. Acesso em: 5 abr. 2024.

VALTONEN, A.; KIMPIMÄKI, J.-P.; MALACINA, I. From ideas to innovations: The role of individuals in idea implementation. *Creativity and Innovation Management*, v. 32, n. 4, p. 636–658, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/caim.12577>. Acesso em: 26 fev. 2024.

VIEIRA, G. A.; MUZZIO, H. Gestão da criatividade organizacional como a interseção entre indivíduo, liderança e cultura: um estudo acerca de startups no Agreste Pernambucano. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/344847928>. Acesso em: 15 abr. 2024.

VIEIRA, L. V. Inovação no setor público: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20166>. Acesso em: 03 ago. 2024.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 293–321, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258761>. Acesso em: 20 fev. 2024.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Federal de Pernambuco
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada “*Gestão da Criatividade na Administração Pública: Um Estudo sobre Práticas e Desafios em uma Instituição de Ensino Superior Federal*”, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisadora SUZANE SILVA DE SOUSA BARBOSA, residente na rua Maria Santa da Silva, 696-Boa Vista–RR, CEP: 69314-336 – telefone: (95) 99144-5503, e-mail: suzane.barbosa@ufpe.com para contato do pesquisador responsável (inclusive ligações a cobrar).

Está sob a orientação do PROF. DR. HENRIQUE CÉSAR MUZZIO DE PAIVA BARROSO Telefone: (81) 9780-8130, e-mail: henrique.muzzio@ufpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

O (a) senhor (a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

- A pesquisa visa analisar como a gestão da criatividade se manifesta na prática, considerando a inter-relação entre indivíduo, liderança e cultura na Universidade Federal de Roraima e sua participação consistirá em responder à entrevista por meio de questionário sobre a manifestação da criatividade no âmbito organizacional, que terá duração em média de 30 minutos.
- O estudo poderá trazer risco de possível constrangimento para o senhor (a) frente a alguns questionamentos acerca das características de servidores, bem como da organização com um todo, no entanto, como será mantido absoluto sigilo, se minimiza tal risco, não gerando prejuízos para a sua atuação profissional.
- Informamos que neste trabalho não há benefícios diretos, entretanto, como benefícios indiretos, as informações prestadas pelo (a) senhor (a) poderão contribuir ao processo contínuo e progressivo de melhoramento dos aspectos criativos e inovadores para a UFRR; envolver, mobilizar e responsabilizar todos os atores envolvidos num processo de mudança de cultura de gestão em favor de uma gestão criativa; desenvolver uma cultura de criativa que implique na gestão dos recursos em função dos compromissos e resultados pactuados e alcançados para a instituição; e, estimular os servidores para uma efetiva mudança para o modelo criativo/inovador que contribuirá para o desenvolvimento pessoal e melhoria serviços entregues à sociedade.

Esclarecemos que os participantes dessa pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em pastas de arquivo em nuvem, sob a responsabilidade da pesquisadora, no endereço acima informado, pelo período de mínimo 5 anos após o término da pesquisa.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver

necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação).

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, o (a) senhor (a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **(Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: cephumanos.ufpe@ufpe.br).**

(assinatura da pesquisadora)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo intitulado *A Gestão da Criatividade na Administração Pública: Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Federal*, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem isto levar a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento).

Local e data _____

Assinatura do participante: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura:

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade Federal de Pernambuco
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD)

PESQUISA: Gestão da Criatividade na Administração Pública: Um Estudo sobre Práticas e Desafios em uma Instituição de Ensino Superior Federal

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Eixo Temático	Definições	Questões	Objetivos Específicos
Criatividade	Criatividade	1) O que você entende por criatividade? 2) Você acha que a criatividade tem sido aplicada na UFRR? Se sim, você pode descrever exemplos? 3) Você acha que a criatividade tem sido aplicada no seu setor específico? Se sim, você pode descrever exemplos? 4) Quais têm sido os resultados destas práticas criativas na UFRR e no seu setor específico?	Objetivo A
Setor Público	Fatores limitantes e facilitadores de uma gestão criativa	5) Quais são as principais barreiras que você observa que dificultam a implementação de ações criativas e inovadoras na UFRR? Essas barreiras estão mais relacionadas a aspectos internos da instituição (como estrutura e cultura) ou fatores externos (como regulamentações e recursos)? 6) Na sua experiência, quais fatores têm se mostrado mais	Objetivo B

		eficazes para estimular a criatividade e a inovação na UFRR? Você poderia comentar sobre aspectos como a disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, desenvolvimento de pessoas e/ou apoio institucional?	
Gestão da Criatividade	Indivíduo	<p>7) Como você descreveria um indivíduo criativo?</p> <p>8) Como você analisa a criatividade dos indivíduos de sua equipe, eles possuem um perfil criativo? Exemplos?</p> <p>9) Como as características criativas desses servidores têm contribuído para a inovação nas tarefas? Exemplos?</p>	Objetivo C
	Liderança	<p>10) Como você descreveria um líder criativo?</p> <p>11) Você acha que, na realidade da UFRR, essas características de líder criativo têm sido aplicadas na Universidade? Por quê? Exemplos?</p> <p>12) Você busca fazer algum gerenciamento sobre a aplicabilidade da criatividade nos indivíduos de sua equipe? Como?</p> <p>13) O quão você acha que tem conseguido aplicar princípios de liderança criativa em seu setor? Resultados?</p>	
	Cultura	<p>14) Como você descreveria uma cultura organizacional?</p> <p>15) Você acha que a cultura da UFRR favorece a aplicação de uma gestão da criatividade? Por quê?</p> <p>16) Quais elementos culturais</p>	

		<p>são mais significativos na UFRR que favorecem / dificultam uma gestão da criatividade?</p> <p>17) Como você lida, em seu setor, com normas, valores e atitudes, os quais moldam a cultura da UFRR, e como você acha que estes elementos interferem na criatividade? Como melhorar?</p>	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025)