PROCESSO CRIATIVO E FATORES AMBIENTAIS COMO ESTÍMULO À CULTURA DE INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resumo

O desenvolvimento de estímulos à criatividade e geração de ideias em órgãos públicos favorece um ambiente propício à inovação institucional. nesse cenário, emerge o interesse em conhecer a percepção dos servidores quanto à presença dos fatores ambientais (ambiente físico, recursos materiais, características da chefia, cultura organizacional e relações interpessoais entre pares) que estimulariam a inovação em um órgão da administração pública selecionado. A questão desta pesquisa é: como servidores de um órgão público avaliam um conjunto de fatores ambientais propícios à criatividade e à geração de ideias, sob o aspecto do estímulo à inovação na instituição? O objetivo geral é estudar a percepção dos servidores quanto aos fatores ambientais de uma instituição pública, avaliando se tais fatores são favoráveis à criatividade e à geração de ideias. como objetivos específicos, definiram-se: (i) caracterizar os fatores ambientais que interferem na criatividade ou na geração de ideias; (ii) identificar as principais barreiras à inovação no órgão público estudado; e (iii) apresentar uma proposta para o enfrentamento dos desafios para a implementação da cultura de criatividade e geração de ideias. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, e, quanto ao método, trata-se de um estudo de caso. Como resultados, apresenta-se análise crítica às respostas dos servidores consultados, a inter-relação entre os fatores ambientais levantados e o fomento à criatividade e à geração de ideias e uma proposta de abordagem dos desafios identificados a partir de práticas sustentadas pela teoria New Public Management.

Palavras-chave: Fatores ambientais. Criatividade. Geração de ideias. Órgão público.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de as instituições públicas estarem alinhadas aos anseios da sociedade é cada vez mais premente, sendo indispensável para sua existência. Há uma compreensão geral de que o alcance de maior efetividade da administração pública consistiria na entrega de serviços públicos de máxima qualidade e eficácia para a comunidade, com o menor custo social possível.

Para dar esses passos, entre outras políticas e ações a serem adotadas, os órgãos públicos precisam dispor de estratégia que elimine barreiras, crie estímulos à criatividade e à geração de ideias entre os seus colaboradores, favorecendo desta forma um ambiente propício à inovação institucional. Assim, os gestores governamentais poderão atender com fluência às expectativas da população, que esperam serviços públicos de melhor qualidade, eficácia e pelo menor custo social possível. Não resta dúvida de que a criatividade e a geração de ideias são indispensáveis para o alcance desse objetivo, pois a busca passa pelo bom desempenho das pessoas que laboram na instituição. Nesse cenário, surge a questão a ser investigada nesta pesquisa,

consistente em conhecer a percepção dos servidores quanto à presença dos fatores ambientais (ambiente físico, recursos materiais, características da chefia, cultura organizacional e relações interpessoais entre os pares) que estimulariam a inovação em um órgão da administração pública selecionado.

Neste contexto, a pergunta que melhor sintetiza a problemática é: como servidores de um órgão público avaliam um conjunto de fatores ambientais propícios à criatividade e à geração de ideias, sob o aspecto do estímulo à inovação na Instituição? Esta questão parte da premissa de que a criatividade sofre uma influência poderosa das condições presentes no ambiente onde as pessoas trabalham.

Este estudo tem por objetivo geral estudar a percepção dos servidores quanto aos fatores ambientais de uma instituição pública, avaliando se tais fatores são favoráveis à criatividade e à geração de ideias. Para os resultados, trazem-se como objetivos específicos: (i) caracterizar os fatores ambientais que interferem na criatividade ou na geração de ideias; (ii) identificar as principais barreiras à inovação no órgão público estudado; e (iii) apresentar uma proposta para o enfrentamento dos desafios para a implementação da cultura de criatividade e geração de ideias. Este trabalho é sistematizado em tópicos e subtópicos e, após esta introdução, seguem a revisão teórico-conceitual, a metodologia, os resultados em conformidade aos objetivos, a conclusão com a resposta à pergunta de pesquisa, e as referências.

2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Este capítulo versa sobre a identificação dos parâmetros conceituais que definem os principais termos referidos à criatividade e à geração de ideias, abordando a aderência desses elementos aos desdobramentos *New Public Management* (NPM). A base teórico-conceitual deste estudo se apoia nas contribuições da NPM, que, conforme Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), surgiu nas décadas de 1980 e 1990, como uma validação empírica dos fluxos de modernização administrativa e institucional até então vigente, especialmente nos países anglo-saxões. Matos, Nolasco e Silva (2012) indicam que, em essência, essa teoria propõe a adaptação e a transmissão das experiências e dos conhecimentos gerenciais aplicados ao setor privado para a área pública, o que implicaria a racionalização da dimensão da máquina administrativa, o amadurecimento de uma cultura de competitividade, remuneração dos servidores por resultado e a alavancagem da eficiência no seu desempenho .

Levantamento junto a esses autores explica os elementos definidores do modelo de administração pública gerencial. Estão presentes as seguintes características: alcance de resultados; descentralização de responsabilidades; transparência quanto à definição dos

objetivos da instituição e preocupação com a escassez dos recursos públicos, levando à implementação da melhor forma de realização de gastos públicos, o que passa pela prática do valor da eficiência; delimitação precisa dos papéis e responsabilidade dos servidores, fomento à criatividade e à inovação, com suporte na premissa de que o corpo funcional das organizações públicas deve receber certa margem de atuação e correr riscos moderados.

2.1 Conceitos sobre criatividade, geração de ideias e fatores ambientais

Neste tópico será abordado o corpo conceitual que dá sustentação ao objeto desta pesquisa, a fim de delimitar o referencial teórico que validará a análise crítica dos resultados colhidos na fase de investigação, posteriormente abordados. Dessa forma, reuniram-se os conceitos mais sólidos e recorrentes da produção científica sobre criatividade, geração de ideias e fatores ambientais.

2.1.1Conceitos sobre criatividade

Alencar (2005), uma das mais notórias estudiosas do tema, assevera que a criatividade é um recurso precioso de que o ser humano dispõe, necessitando ser desenvolvido e melhor aproveitado, especialmente na atualidade, marcada por mudanças drásticas, incerteza, turbulência, instabilidade e fortes pressões competitivas. Essa autora chega a dizer que a importância da criatividade é tamanha que tem sido apontada como habilidade de sobrevivência para o próximo milênio.

A concepção de criatividade e a de geração de ideias podem, preliminarmente, ser tomadas inadvertidamente como sinônimas, porém, a segunda é uma das fases do processo criativo, em que se buscam alternativas para determinado problema, necessidade ou situação, de maneira qualitativa, original e apropriada. A criatividade não é exclusivamente resultado de características intrínsecas do indivíduo. Antes tem a ver com a relação entre a pessoa e o ambiente. Para o objeto aqui pesquisado, no ambiente organizacional. Como ainda afirma Alencar (2005), a criatividade não depende apenas de características intrapsíquicas, mas é fruto da interação entre indivíduo e ambiente.

Bedani (2008) denota que a criatividade organizacional se refere à concepção de ideias que são consideradas por outras pessoas como sendo novas, úteis, de valor e passíveis de implementação num dado contexto. Esse processo de criar é afetado por características individuais, conhecimentos, habilidades e motivação, e também pelos aspectos do ambiente de trabalho. Nesse contexto, Carpilovsky (2015), apresenta como fases do processo criativo: 1) identificação do problema, 2) coleta de informações, 3) geração de ideias e 4) execução.

Ainda, de acordo com levantamento em Veiga (2010), após analisarem a literatura, desenvolveram um modelo que procura integrar diferentes aspectos, que são responsáveis pela criatividade. Esse modelo é denominado de teoria do investimento em criatividade e defende

que o comportamento criativo resulta da inter-relação de seis elementos distintos: (1) inteligência, (2) estilos intelectuais, (3) conhecimento, (4) personalidade, (5) motivação e (6) contexto ambiental.

2.1.2Conceitos sobre geração de ideias

O ponto de interesse desta pesquisa repousa sobre a fase geração de ideias. Essa etapa, de acordo com Carpilovsky (2015), é tida como o momento em que a mente realiza experimentos a partir dos dados coletados, realiza questionamentos, faz suposições, conexões, propõe definições, brinca com os conceitos, maneja espontaneamente ideias, realiza um verdadeiro brainstorming, objetivando criar alternativas, ideia de qualidade, original e apropriada.

Pode-se dizer que há uma relação direta entre a criatividade, geração de ideias e a inovação, de modo que o estímulo permanente das duas primeiras alavancas naturalmente a terceira. Verdadeiramente, há uma relação de indução à inovação propiciada pela criatividade e geração de ideias dos atores da organização.

Oliveira (2010) aponta que inúmeros são os fatores influentes no desenvolvimento do potencial de geração de ideias, como família, escola, ambiente de trabalho, contexto sociocultural e saúde. Reconhece-se, entretanto, segundo as teorias sistêmicas, haver outros fatores influentes como a herança genética, as motivações intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo.

2.1.3Conceitos sobre fatores ambientais

Afirmam Amabille e Miller (2008) que a motivação intrínseca para a criatividade é a mais afetada pelo ambiente de trabalho, sobressaindo daí a relevância dos fatores do ambiente de trabalho: cultura organizacional, característica da liderança e das relações interpessoais, na motivação intrínseca dos colaboradores e, de consequência, o estímulo à criatividade e à geração de ideias. Alencar (2005) acrescenta que, em um clima marcado por relações de desconfiança, normas rígidas, precário sistema de comunicação e ausência de uma política de incentivo e recompensa às novas ideias, dificilmente a criatividade irá florescer.

Levantamento em Spadari e Nakano (2015) permite concluir que o ambiente organizacional tem assumido cada vez mais papel fundamental para o fomento ou para a constrição das fontes de inovação. Reconhece-se que são muitos os fatores de estímulo e barreira à criatividade encontrados no ambiente de trabalho. A despeito desses muitos fatores, delimitam-se nesta pesquisa os tidos como os mais citados em pesquisas feitas por Alencar (2005), ou seja: ambiente físico, recursos materiais, características da chefia, cultura organizacional e relações interpessoais entre os pares.

Ainda para esse autor, o ambiente físico e a existência de recursos materiais,

tecnológicos e mobiliários indispensáveis exercem um importante papel para o bom desempenho das atividades dos trabalhadores de uma organização. Imprescindível que o ambiente de trabalho tenha o conforto necessário para que esses atores sintam-se à vontade para exercitar sua criatividade. Seelig (2014) propõe uma reflexão acerca do ambiente físico de trabalho: que tipos de mensagens esses ambientes passam? Que estímulos sensoriais oferecem? Facilitam ou dificultam as atividades laborativas? Tais questionamentos revelam a importância que tem o ambiente físico da organização para o desenvolvimento do labor, para exercitar a criatividade e a geração de ideias.

A atuação dos líderes nos diversos setores da organização, conforme Alencar (2005), tem grande impacto sobre o desenvolvimento dos trabalhos dos colaboradores, incluindo na sua produção criativa. Segundo pesquisa realizada em diversas organizações, a chefia que favorece a expressão da criatividade seria aquela que adota postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas ideias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes.

A cultura organizacional, por sua vez, reveste-se de grande significância para a criatividade e a geração de ideias, podendo estimulá-las ou restringi-las. É que o fomento à criatividade precisa de um clima organizacional propício, onde as ideias que surjam sejam aceitas e valorizadas, motivando o indivíduo a continuar permanentemente na busca de novidades. Bes e Kotler (2011) revela que o olhar criativo é estimulado a partir de incentivos oriundos do alto escalão da gestão, da alta administração para os níveis mais operacionais, mas pode estar tão impregnada na rotina diária da organização que, no fim, também é estimulada de baixo para cima, do escalão hierárquico inferior até a sala da diretoria. Nesse contexto, Oliveira (2010) sugere que a organização criativa deve apresentar capacidade de adaptação, autonomia, flexibilidade, respeitar a dignidade e o valor das pessoas, intensificar a atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seu pessoal, realizar uma administração orientada para o futuro, saber lidar com a diversidade, incorporar criativamente novos procedimentos, políticas e experiências e valorizar as ideias inovadoras.

A criatividade, segundo Heward e Bacon (2006), é uma característica de equipes de alto desempenho. Importante que haja entre os colegas do grupo de trabalho apoio mútuo entre si, ajudando uns aos outros para a realização da tarefa e o alcance de metas e resultados. Esse apoio também consiste em encorajamento por parte do grupo ao colega, sentimento que terá auxílio quando necessário. A organização deve priorizar o conforto dos colaboradores e as relações interpessoais, a fim de possibilitar um ambiente propício à geração de ideias.

2.2 Conceitos sobre barreiras e inovação

A performance em inovação empresarial está sujeita a diversos fatores internos e externos às organizações. Segundo levantamento feito em Madeira, et al (2017), tais fatores

põem ser estimulantes ou restritivos, exercendo influência decisiva na concepção, implementação e difusão da inovação. Nesse contexto, afirmam que as barreiras à inovação diminuem, ou até mesmo impedem, a inclinação da empresa para inovar, restringem sua capacidade de introduzir e sustentar um produto ou processo novo ou significativamente melhorado, impactam o exercício da inovação e afastam o alcance dos resultados almejados. Esses elementos podem atuar como limitantes à inovação, por isso são denominados de barreiras, impedimentos ou fatores dificultadores, uma vez que, segundo os autores, esses fatores dificultam o processo de inovação de uma empresa, o que influencia seu desempenho inovador.

Seguem os autores esclarecendo que essas barreiras podem ser classificadas e agrupadas sob diferentes formas, como externas (ou exógenas, surgindo quando as empresas adquirem recursos ou conhecimento externamente) e internas (ou endógenas, comumente associadas a limitações na concretização de mudanças internas em seus processos de negócios) à empresa.

Levantamento efetuado em Macedo, Cauchick e Casarotto Filho (2015), com embasamento no Manual de Oslo, define-se inovação como a implantação de um produto novo ou aprimorado, um processo de trabalho, um método de marketing inovador ou uma nova abordagem organizacional nos padrões de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se, quanto a abordagem do problema, como qualitativo, quanto aos fins é descritivo e, quanto ao método, trata-se de um Estudo de Caso. O objetivo geral é estudar a percepção dos servidores quanto aos fatores ambientais de uma instituição pública, avaliando se tais fatores são favoráveis à criatividade e à geração de ideias. Para Creswell (2010), a abordagem qualitativa interpreta os fenômenos quanto ao contexto a que pertencem e possui característica dinâmica, além disso, é usada quando um problema ou questão precisa ser explorado em face de um sistema delimitado contemporâneo da vida real, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação e de tratamento dos dados.

Quanto aos fins, mostra-se descritiva pois, segundo Siena (2011), objetiva a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, possibilitando o levantamento de opiniões e atitudes de uma determinada população. Quanto ao método, trata-se do Estudo de Caso, pois conforme Yin (2015), utiliza-se esse método quando o pesquisador não controla os eventos comportamentais, bem como quando o objeto da pesquisa é atual, por permitir a originalidade das análises.

O ambiente organizacional escolhido para a realização da pesquisa foi um órgão público em que este pesquisador exerce um cargo na estrutura interna. A escolha da organização deu-se como forma de contribuir para o conhecimento e aperfeiçoamento dessa instituição, até como forma de induzir seus gestores a buscar melhorias ao ambiente organizacional, propiciando um clima e cultura favoráveis à criação.

A coleta de informações deu-se por meio de formulários enviados via correio eletrônico aos sujeitos (servidores). O formulário foi enviado no início de abril de 2018, e colhendo as respostas no mês de abril a junho de 2018, mês em que se encerrou a coleta de resposta. Ao final do lapso temporal, obteve-se retorno da quantidade de 124 (cento e nove) respostas ao questionário. O universo dos dados coletados para esta pesquisa foi obtido junto aos servidores de uma instituição pública localizada na municipalidade de Porto Velho – Rondônia. A Instituição pública possui 476 (quatrocentos e setenta e seis) servidores, tendo sido enviados os questionários a todos, porém, apenas 124 (cento e vinte e quatro) responderam-no. Sendo assim, foi atingida uma amostra de 26,05 % do total da população. A análise deste artigo foi feita por meio de estatística descritiva.

O formulário foi elaborado no formato de escala de Likert (1932), e contou com 31 (trinta e uma) questões objetivas abordando as quatro dimensões, sendo: ambiente físico e recursos materiais, característica da chefia, cultura organizacional e relações interpessoais com os pares. As questões objetivas continham 05 (cinco) possibilidades de respostas: 1) Discordo totalmente (DT); Mais discordo do que concordo (MDC); Não concordonem discordo (NCD); Mais concordo que discordo (MCD); Concordo totalmente (CT).

Utilizou-se a técnica do *Alfa* de *Cronbach* para analisar a confiabilidade. Para checar a confiabilidade da escala e verificar a correlação entres os itens do construto foi utilizado o método mais aceito entre os pesquisadores, ou seja, fazendo uso do coeficiente *alpha* de Cronbach com auxílio do software IBM SPSS versão 24. A confiabilidade, conforme Costa (2011) pode ser definida em o quanto a escala é constante em seus resultados, consistindo em analisar a ausência de erros aleatórios presentes na mesma. O resultado estatístico de confiabilidade, para as 31 questões, apresentou um alpha de 0.896, considerado uma confiabilidade ótima.

4. ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO AOS FATORES AMBIENTAIS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

A seguir, apresenta-se a relação entre dos fatores ambientais no contexto da organização e o impacto de cada valor à produção do ambiente criativo, seguindo-se uma análise crítica das respostas colhidas junto ao público de servidores consultados e, por fim, apresenta-se uma

abordagem prescritiva de como aperfeiçoar o ambiente organizacional para fomentar a criatividade a inovação com fundamento da teoria NPM.

4.1 Apresentação da interferência de fatores ambientais à criatividade e à geração de ideias

Conforme preceitos colhidos em Amabile e Mueller (2008), a influência do ambiente para a manifestação da criatividade se mostra extremamente relevante, pois os ambientes que instigam a autonomia e o auto aprendizado podem favorecer a criatividade. Por outro lado, elementos não incentivadores da motivação intrínseca podem se apresentar como obstáculos à construção de um ambiente criativo. Dentre tais elementos desestimuladores, se destacam restrições à escolha de engajamento, exagerada supervisão do trabalho cotidiano,

intransigência, autoritarismo, protecionismo e falta de integração, de apoio e de estímulo aos colaboradores, conforme indicam Barlach (2009) e Alencar (1996).

Com fundamento nos recortes conceituais delineados no referencial desta pesquisa a partir de Spadari e Nakano (2015) e Alencar (2005), vê-se, portanto, que se mostra imprescindível a priorização de investimentos organizacionais, sob diversas formas, suficientes para construir um ambiente criativo inserido em uma cultura aberta ao reconhecimento do potencial criativo dos colaboradores.

Ao aplicar essa abordagem às instituições públicas, vê-se que a configuração organizacional para fomentar o ambiente criativo nesse contexto encontra fundamento também na teoria *New Public Management* (NPM), que estabelece, dentre suas diretrizes, a transmutação de uma estrutura de responsabilidade prescritiva para um sistema de cobranças por resultado, além disso, fixação de mecanismos de remuneração dos coladores por performance, conforme colhido em estudos conduzidos por Matos, Nolasco e Silva (2012). Trata-se, em verdade, de um modelo de gestão que aproxima a lógica vigente na iniciativa privada da forma de reger a administração pública e, por essa visão, propõe conjunto de elementos capaz de sustentar o ambiente de fomento à criatividade e à geração de ideias.

4.2 Identificação das principais barreiras à inovação no órgão público estudado

Para a identificação das barreiras recorre-se aos principais stakeholders, conforme metodologia exposta no tópico próprio. Esses atores se mostraram significativos para colher os dados e informações geradoras dos resultados. A partir das 124 respostas ao formulário, traçou-se o perfil dos servidores respondentes. Quanto à posição na organização, conforme Tabela 1, desse total: a) 71 (57,3%) são servidores efetivos que não exercem cargo de chefia; b) 22 (17,6%) são servidores exclusivamente comissionados não exercentes de cargo de chefia; c) 29

(31,25%) são servidores que possuem cargo de liderança (chefia/direção/ coordenador/ secretário, etc.).

Com relação ao tempo em que trabalham na instituição pública, a pesquisa mostrou que dos 124 servidores respondentes: a) 19 (15,3%) possuem menos de 2 anos; b) 16 (12,9%) possuem de 2 a 5 anos; c) 44 (35,5%) possuem de 5 a 10 anos e d) 45 (36,3%) possuem mais de 10 anos.

Tabela 1 - Resumo sociodemográfico dos 124 respondentes.

Variável	Categoria	Contagem	Freq. Relativa
Servidores			
	Efetivos sem cargo de chefia	71	57,3%
	Comissionados sem cargo de chefia	22	17,7%
	Efetivos e comissionados com cargo de chefia	31	25,0%
Tempo de trabalho			
	De 0 a 2 anos	19	15,3%
	De 2 a 5 anos	16	12,9%
	De 5 a 10 anos	44	35,5%
	Acima de 10 anos	45	36,3%

Fonte: Elaborado pelos autores

As duas variáveis questionadas demonstram que o perfil majoritário dos respondentes é de servidores que não ocupam posição de liderança e já contam com pelo menos cinco anos de exercício de seus cargos na instituição. Esses dados permitem concluir que o público consultado detinha condições de avaliar com profundidade as questões oferecidas, uma vez que avaliaram seus chefes na condição de subordinados e o tempo de organização lhes permitiu avaliar com propriedade os aspectos relacionados à cultura organizacional e relacionamento com os pares, cujos desdobramentos se sedimentam por longos períodos no órgão.

Aplicação de formulário de consulta ao respondente resultou nas tabelas que foram tratadas pela escala *likert* de forma a obter *scores* da realidade, a fim de que se efetuasse a medição e, logo, a crítica necessária, como se observa nas tabelas correspondentes a cada dimensão a seguir.

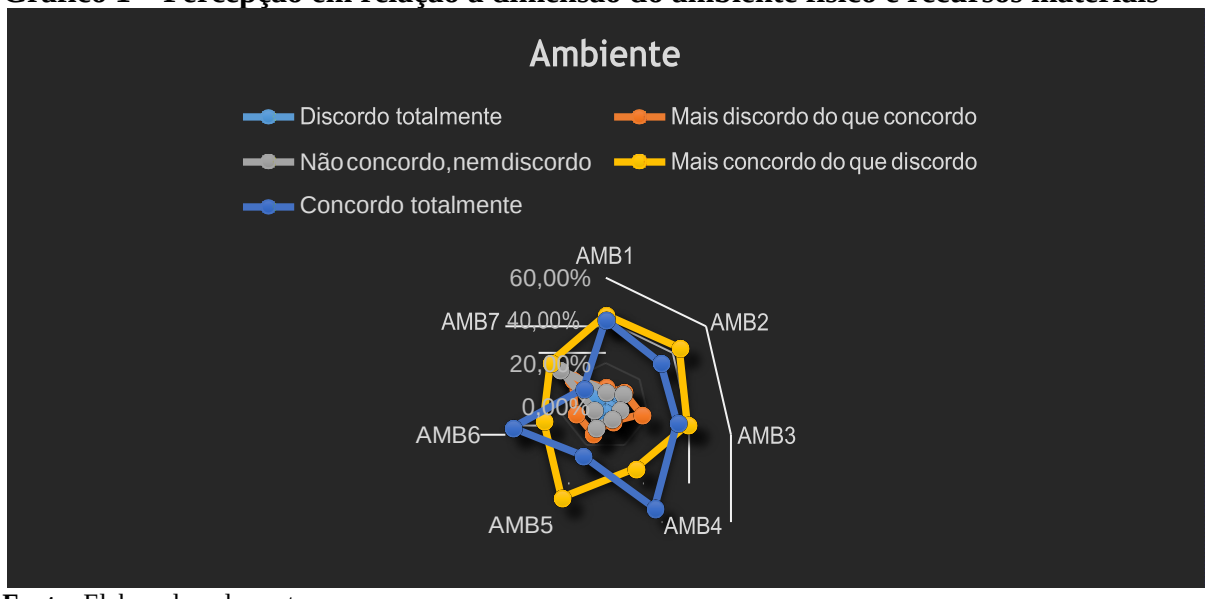
4.2.1 Análise da dimensão ambiente físico e recursos materiais

A fim de demonstrar de forma adequada os resultados obtidos junto aos servidores, utiliza-se o gráfico radar para confrontar os dados apurados por meio da aplicação do formulário aos respondentes. A pesquisa revelou que o espaço físico de setores da instituição pública é suficiente e confortável para a quantidade de pessoas que lá trabalham, segundo avaliaram 74.4% dos servidores entrevistados (concordaram totalmente ou mais concordaram do que discordaram). Já outra parcela dos entrevistados (19,6%), responderam em sentido contrário, ou seja, que em seus setores não há espaço físico suficiente e confortável para a quantidade de pessoas. Dados esses que estão explanados no Quadro 1.

O formulário buscou apurar a percepção de outros aspectos no ambiente físico da instituição que poderiam prejudicar a criatividade e a geração de ideias, quais sejam: a) presença de ruídos excessivos no ambiente de trabalho (procedente para 13.5 % dos respondentes); b) temperatura do ambiente de trabalho desconfortável (verdadeiro para 20% dos respondentes); c) iluminação insuficiente nos setores de trabalho (afetando 8,8% dos entrevistados). Ainda de acordo com as respostas da pesquisa, 26,4% dos respondentes afirmaram que o ambiente de trabalho não tem o conforto necessário para o exercício das atividades de criação e de geração de ideias, ao passo que outros 46,1% manifestaram-se no sentido de que esse conforto estaria presente.

O Gráfico 1 a seguir traz o desempenho quanto à percepção dos servidores da instituição pública acerca da relevância que as dimensões do ambiente físico e a disponibilidade de recursos materiais exercem para a promoção da criatividade e da geração de ideias. Enquanto que no Quadro 1 é mostrado o resultado da aplicação do formulário.

Gráfico 1 – Percepção em relação à dimensão do ambiente físico e recursos materiais



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 1 - Resultado da aplicação do Formulário aos servidores ao ambiente

Ambiente físico e recursos materiais						
Assertivas	**Código**	**DT**	**MDC**	**NCD**	**MCD**	**CT**
No meu ambiente de trabalho conto com recursos materiais, tecnológicos e mobiliários suficientes para proporcionar conforto, segurança e bem-estar.	AMB1	0,85 %	8,96%	7,04%	42,64%	40,51 %

Não há presença de ruídos excessivos no meu ambiente de trabalho.	AMB2	2,80 %	10,75 %	9,81%	43,93%	32,71 %
A temperatura do ambiente de trabalho é confortável.	AMB3	2,93 %	17,11 %	6,60%	39,12%	34,23 %
A iluminação no setor em que trabalho é suficiente e confortável.	AMB4	1,03 %	7,85%	6,20%	32,23%	52,69 %
Conto com a possibilidade de personalizar minha estação de trabalho a fim de adaptá-la às minhas preferências.	AMB5	2,42 %	14,01 %	10,87%	47,34%	25,36 %
O espaço físico do setor em que trabalho é suficiente e confortável para a quantidade de pessoas.	AMB6	5,21 %	14,39 %	5,96%	29,78%	44,67 %
Percebo investimentos do meu órgão para promover um ambiente físico necessário à criatividade e geração de ideias.	AMB7	6,47 %	20,00 %	27,35%	32,94%	13,24 %

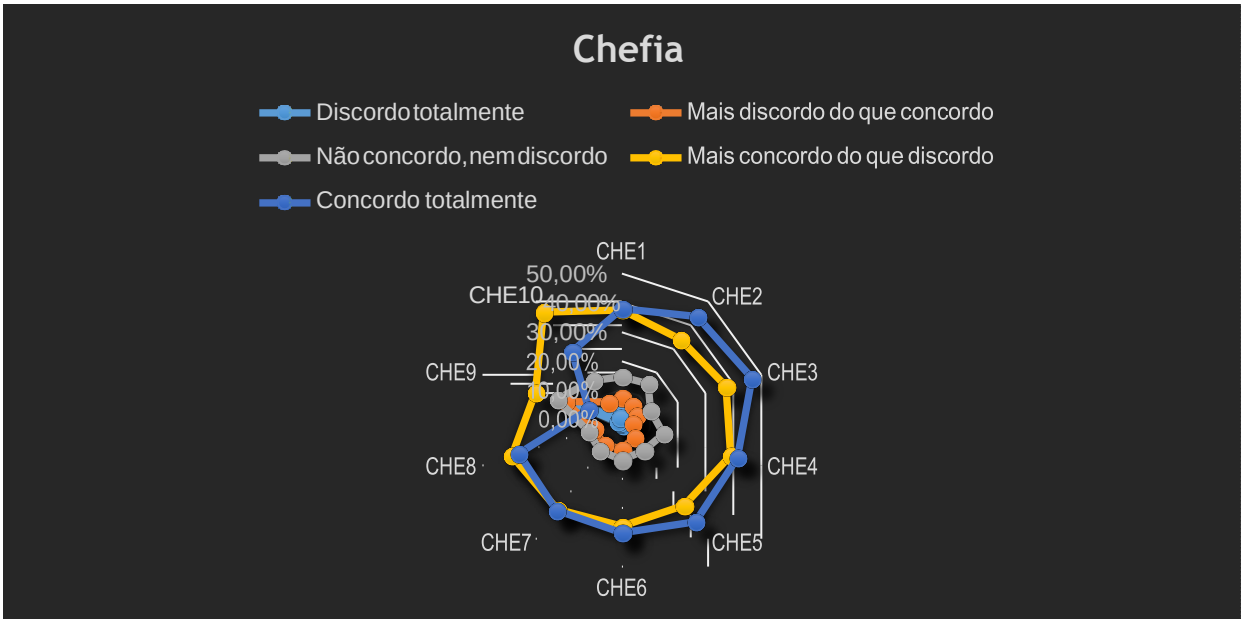
Discordo totalmente (DT); Mais discordo do que concordo (MDC); Não concordo nem discordo (NCD); Mais concordo que discordo (MCD); Concordo totalmente (CT).
Fonte: Elaborado pelos autores

É compreensível a percepção, por um grupo de servidores, da insuficiência e falta de conforto no espaço físico de seus setores para a quantidade de pessoas que lá trabalham, da presença de ruídos excessivos no ambiente de trabalho, de temperatura do ambiente de trabalho desconfortável, de sentir frio ou calor em demasia, de iluminação insuficiente nos setores de trabalho. Isso ocorre possivelmente em razão da falta de homogeneidade na estrutura física entre os setores da instituição pública pois alguns são maiores para a quantidade de servidores, com mais espaço individual, outros são menores; em alguns setores há maior proximidade do ar-condicionado central, noutras a distância é maior, ocasionando os desníveis na temperatura entre os diversos ambientes. Eis possíveis razões para as distintas percepções entre os servidores, em quantidade não desprezível, revelada pela pesquisa para a dimensão ambiente físico e recursos materiais.

4.2.2 Análise da dimensão características da chefia

Como observou-se anteriormente, a atuação dos líderes nos diversos setores da organização tem grande impacto sobre o desenvolvimento dos trabalhos dos colaboradores, incluindo a sua produção criativa. Conforme o Gráfico 2 e a sua descritiva no Quadro 2, as respostas à pesquisa mostraram que, embora: 75,62% dos servidores respondentes concordem, total ou parcialmente, que sua chefia estimula os funcionários na busca de novas ideias e de soluções para a realização das atividades e para os problemas que surgem e, ainda, 77,66% dos respondentes percebem que a chefia ouve as pessoas, valoriza suas ideias e produções, uma parcela de servidores correspondente a 34,01% revela que a chefia impõe excesso de atividades e exerce pressão quanto aos prazos de entrega.

Gráfico 2 - Percepção dos servidores em relação à dimensão característica da chefia



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 - Resultado da aplicação do Formulário aos servidores

Características da Chefia						
Assertivas	Código	DT	MDC	NCD	MCD	CT
Minha chefia estimula os funcionários na busca de novas ideias e de soluções para a realização das atividades e para os problemas que surgem.	CHE1	2,01%	7,61%	14,77%	37,58%	38,03%
O(a) chefe ouve as pessoas, valoriza suas ideias e produções.	CHE2	1,06%	5,96%	15,32%	34,04%	43,62%
O(a) chefe estimula a criatividade e a geração de ideias dos funcionários.	CHE3	0,41%	5,27%	10,34%	37,32%	46,65%
Ele (ela) estabelece as metas a serem atingidas.	CHE4	0,83%	3,73%	14,94%	39,00%	41,49%
Minha chefia demonstra preocupação em criar as melhores condições de trabalho para estimular a geração de ideias	CHE5	1,07%	7,28%	12,85%	35,97%	42,83%
Minha chefia demonstra priorizar o desenvolvimento da criatividade, comunicando essa visão continuamente a todos.	CHE6	1,81%	9,95%	13,57%	36,20%	38,46%
Ele (ela) adota uma postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e de estímulo às novas ideias.	CHE7	1,34%	10,29%	12,75%	37,58%	38,03%
A chefia respeita as opiniões divergentes.	CHE8	1,57%	9,87%	12,11%	39,46%	37,00%
Minha chefia impõe excesso de atividades e costuma exercer intensa pressão sobre prazos para entrega de tarefas.	CHE9	13,8%	20,20%	23,23%	30,98%	11,78%
Minha chefia delega bem as atividades.	CHE10	1,12%	7,59%	16,74%	45,54%	29,02%

Discordo totalmente (DT); Mais discordo do que concordo (MDC); Não concordo nem discordo (NCD); Mais concordo que discordo (MCD); Concordo totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pelos autores

O fator positivo identificado é que se percebe uma postura da chefia voltada ao estímulo da criatividade (CHE3), uma verdade para 83,98% dos servidores que concordam total ou parcialmente com a assertiva. Em contraponto a apenas 5,68% que disseram discordar de alguma forma dessa proposição. Quanto ao estabelecimento de metas, mais de 80% dos respondentes revelaram que sua chefia o faz (em contraponto a 4,56% que acham que não).

Quanto ao respeito às opiniões divergentes pela chefia nos setores da instituição, 11,43% dos respondentes discordaram disso, ao passo que 74,46% afirmaram haver esse

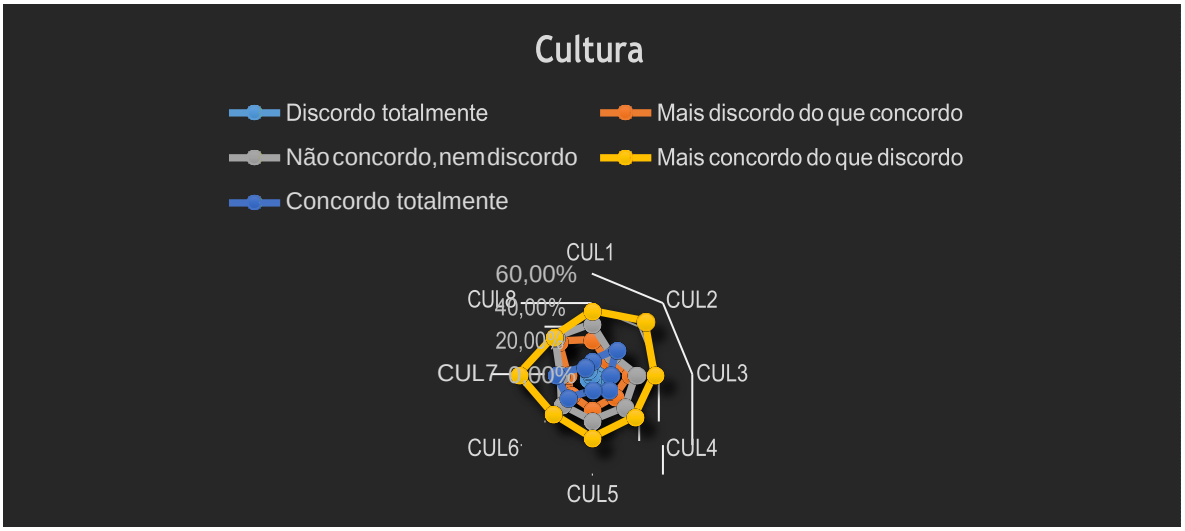
respeito. A respeito da delegação de atividades pelas chefias, 74,55% das pessoas ouvidas concordam total ou parcialmente que há delegação nos setores da instituição pelas chefias. Do exame da percepção dos servidores respondentes, nota-se que o nível da proporção de respostas positivas ao estímulo da chefia aos funcionários na busca de novas ideias (75,62%) revela um cenário favorável à criatividade, porém, faz-se necessário priorizar ações dirigidas à melhoria desse indicador, uma vez que 24,38% dos respondentes não puderam corroborar essa assertiva. O que se sobressai do resultado da análise das respostas é que embora: a) 83,98% dos respondentes avaliem que sua chefia estimula a criatividade, b) 77,66% dos servidores ouvidos afirmem que sua chefia ouve as pessoas, valoriza suas ideias e produções, c) 74,55% dos ouvidos entendam haver delegação de atividades pelas chefias, d) 76,46% digam que há respeito às opiniões divergentes pela chefia nos setores da instituição; há, em contraposição a isso, 42,76% dos servidores respondentes sustentando que sentem imposição de excesso de atividades e de intensa pressão da chefia sobre prazos para entrega de tarefas.

Confrontando tais resultados aos estudos colhidos em Veiga (2010), que estabelecem o contexto da motivação e o ambiental como parte do modelo necessário para viabilizar a criatividade, os dados revelam a necessidade de melhoria no desempenho das chefias, que devem aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes frente às necessidades de seus postos na organização. Tal atribuição também compete à alta administração, promovendo medidas tendentes a esse aprimoramento, a partir de um levantamento mais pontual da situação de cada setor, buscando identificar as carências das chefias e realizar as capacitações pertinentes a cada necessidade diagnosticada.

4.2.3 Análise da dimensão cultura organizacional

Observou-se que, de acordo com o Gráfico 3, 49,73% dos respondentes concordam com a assertiva de que a cultura organizacional na instituição transmite interesse pela proatividade em geração de ideias e por inovação, sendo que outros 22,4% discordavam disso e os demais ouvidos (27,97%) mostraram-se indiferentes, não concordando ou discordando. Essa percepção dos servidores é preocupante, dada a relevância da cultura organizacional como elemento de fomento ao ambiente criativo. Na mesma linha de preocupação é a revelação de que as decisões tomadas no órgão revelam intolerância ao risco e receio de mudanças. Sobre isso, 65,80% afirmaram concordar com essa assertiva, enquanto apenas 17,75% se posicionaram contrariamente a essa percepção.

Gráfico 3 - Percepção dos servidores em relação à dimensão da cultura organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 3 - Resultado da aplicação do Formulário aos servidores quanto à cultura

Cultura organizacional						
Assertivas	Código	DT	MDC	NCD	MCD	CT
No meu órgão há valorização de colaboradores que demonstram criatividade e apresentam ideias inovadoras.	CUL1	3,06 %	20,61 %	30,08%	37,88%	8,36%
As decisões tomadas no meu órgão revelam intolerância ao risco e receio de mudanças.	CUL2	5,22 %	12,53 %	16,45%	44,91%	20,89 %
Há uma cultura aberta a opiniões críticas e ao debate de alternativas sobre os rumos estratégicos da instituição.	CUL3	2,48 %	22,59 %	26,45%	37,47%	11,02 %
A cultura do meu órgão transmite interesse pela proatividade em geração de ideias e por inovação.	CUL4	3,28 %	19,13 %	27,87%	36,07%	13,66 %
Percebo que os colaboradores desejam contribuir para a inovação e geração de ideias independentemente de incentivos.	CUL5	3,35 %	21,23 %	27,65%	37,99%	9,78%
A inovação não está restrita a certos setores ou pessoas do meu órgão.	CUL6	3,48 %	17,65 %	25,67%	33,16%	20,05 %
Há programas de capacitação para o desenvolvimento da criatividade entre os colaboradores em todos os níveis de atuação.	CUL7	1,21 %	14,53 %	18,89%	43,58%	21,79 %
As ideias inovadoras são constantemente incorporadas aos procedimentos e políticas da organização.	CUL8	3,25 %	27,81 %	31,07%	31,95%	5,92%

Discordo totalmente (DT); Mais discordo do que concordo (MDC); Não concordo nem discordo (NCD); Mais concordo que discordo (MCD); Concordo totalmente (CT).

Fonte: Elaborado pelos autores

A pesquisa constatou, também, que 48,48% dos respondentes percebem na instituição uma cultura aberta a opiniões críticas e ao debate de alternativas sobre os rumos estratégicos. E, apenas, 37,87% sentem que as ideias inovadoras são constantemente incorporadas aos procedimentos e políticas do órgão. Esse dado evidencia situação indesejada por uma organização que aprende e preocupada com a inovação, que deveria fomentar um sentimento corrente de estímulo à criatividade, incluindo a sinalização pelo acolhimento de novas ideias

dos colaboradores aos procedimentos e políticas institucionais. Ao contrário, quando isso não ocorre, a sinalização para os colaboradores é de que a cultura organizacional não valoriza as ideias oriundas da base do copo funcional do órgão, criando desencorajamento à criatividade.

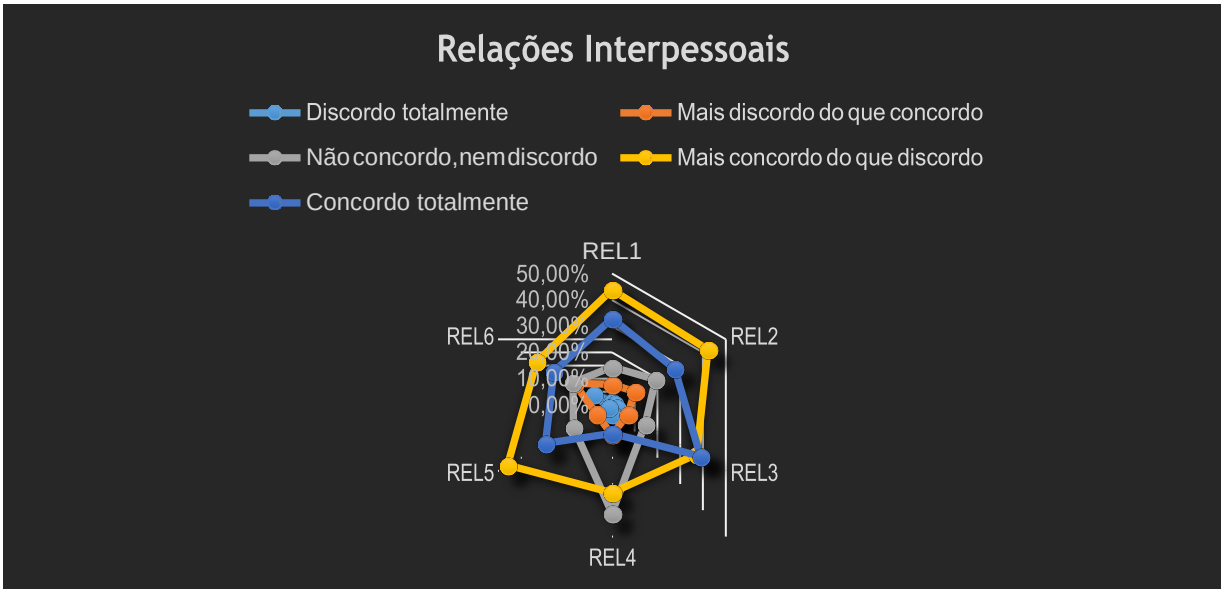
Com relação à questão de haver interesse dos servidores em contribuir para a inovação e geração de ideias, independentemente de incentivos, 52,23% não manifestaram nenhum nível de concordância (ou discordaram parcial ou totalmente ou não concordaram nem discordaram).

Elementar que o comportamento da alta administração tem papel relevante na indução da criatividade e geração de ideias. Quando os colaboradores não percebem esse estímulo da cúpula diretiva, opera-se um efeito negativo sobre o clima organizacional, o que pode desestimular a busca por novas ideias e por inovação, conforme estudou Alencar (2005) nos textos reunidos no corpo teórico desta pesquisa. Quanto à existência de programas de capacitação permanente, voltados para o desenvolvimento da criatividade entre os colaboradores em todos os níveis de atuação, 65,38% responderam concordando com essa premissa. Perguntados se na instituição há uma há valorização de colaboradores que demonstram criatividade e apresentam ideias inovadoras, 46,24% responderam assertivamente com algum nível de concordância.

4.2.4 Análise da dimensão relações interpessoais com os pares

A harmonia entre os pares no ambiente de trabalho cria uma sinergia de incentivo e apoio importante para o estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo, com estímulo para a criação. De acordo com as respostas ao questionário, apresentadas no Quadro 4, 76,75% dos respondentes sentem haver uma relação harmoniosa entre colegas de trabalho, havendo apoio, incentivo, elogio à produção de tarefas, de ideias novas e troca de informações. Ao mesmo tempo, 23,25% dos demais servidores ou discordaram dessa prática ou se mostraram indiferentes. Sobre a existência de diálogo, realização de atividades em grupo, sentimento de confiança, aceitação de novas ideias dos colegas, 69,72% corroboraram essa assertiva, ao passo que 11,01% discordaram disso. Diante disso, é apresentado no Gráfico 4 a dimensão das relações interpessoais com os pares.

Gráfico 4 - Dimensão relações interpessoais com os pares



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4 - Resultado da aplicação do Formulário aos servidores

Relações Interpessoais com os pares						
Assertivas	Código	DT	MDC	NCD	MCD	CT
Há harmonia de relacionamento entre os colaboradores do órgão, caracterizada pelo apoio, incentivo, elogio à produção de tarefas, de ideias novas e troca de informações.	REL1	0,88%	7,89%	14,47%	43,86%	32,89%
Existe diálogo, atividades em grupo, confiança mútua e aceitação de novas ideias por parte dos colegas.	REL2	0,92%	10,09%	19,27%	42,20%	27,52%
Noto cooperação e apoio mútuo entre os colegas do grupo de trabalho em busca do alcance de metas e de resultados.	REL3	2,00%	7,11%	14,67%	37,33%	38,89%
Percebo que os relacionamentos interpessoais são marcados por encorajamento e apoio sempre que necessário.	REL4	3,49%	11,29%	41,13%	33,33%	10,75%
Me sinto ouvido e confio nos colegas do ambiente de trabalho.	REL5	1,57%	6,73%	16,82%	45,74%	29,15%
Noto, nas conversas informais e reuniões oficias, que o estímulo à criatividade está presente.	REL6	7,95%	16,48%	17,05%	32,95%	25,57%

Discordo totalmente (DT); Mais discordo do que concordo (MDC); Não concordo nem discordo (NCD); Mais concordo que discordo (MCD); Concordo totalmente (CT).
Fonte: Elaborado pelos autores

Tem-se que 76,22% dos respondentes disseram haver apoio mútuo entre os colegas do grupo de trabalho em busca do alcance de metas e de resultados. Ao contrário, outros 23,78% afirmaram não notar esse apoio ou não concordaram nem discordaram. Nesse mesmo sentido, 74,89% dos servidores sentem-se ouvidos e confiam uns nos outros no ambiente de trabalho.

Extrai-se do resultado da análise da pesquisa acerca das relações interpessoais com os pares que, mesmo existindo relação harmoniosa, apoio mútuo entre os colegas do grupo de trabalho para o alcance de resultados, sentimento de que são ouvidos e confiam uns nos outros do ambiente de trabalho, diálogo, atividades em grupo, sentimento de confiança e aceitação de novas ideias, 55,91% dos respondentes não puderam concordar com a existência de encorajamento nos relacionamentos interpessoais sempre que necessário. Nesse contexto, impõe-se que sejam esses grupos identificados e trabalhados a partir de suas reais necessidades.

4.3 Apresentação uma proposta para o enfrentamento dos desafios para a implementação da cultura de criatividade e geração de ideias

A relevância dos fatores ambientais tratados neste estudo decorre da premissa que conduz esta pesquisa: a criatividade sofre uma influência poderosa das condições presentes no ambiente onde as pessoas trabalham, conforme apontou Alencar (2005). O estudo bibliográfico e a análise das respostas aos questionários acerca dos fatores do ambiente físico e recursos materiais, características da chefia, relações interpessoais e cultura organizacional podem ser confrontados e, a partir disso, propõe-se uma abordagem desses desafios na contextualização da administração pública, com fundamento nas contribuições da teoria *New Public Management*.

Quanto ao ambiente físico e recursos materiais, emerge a necessidade de que as instituições públicas planejem seus espaços de forma a possibilitar conforto necessário para que os servidores desempenhem suas atribuições com eficiência e alta performance. Além disso, ambientes específicos projetados para encontros informais e para momentos de descontração podem contribuir fomentando uma agenda de troca de experiências favorável à geração de ideias para o enfrentamento de diversas áreas, especialmente porque reuniria colaboradores com diversos perfis e cargos.

Sob o aspecto da cultura organizacional, a teoria NPM propõe a incorporação de uma visão oriunda da inciativa privada, com destaque para a prática de competitividade entre as organizações públicas e até mesmo entre essas e empresas privadas do mesmo ramo (como escolas e hospitais, por exemplo). Nesse sentido, vê-se uma oportunidade de compartilhamento de práticas inovadoras entre as organizações públicas e privadas, em busca do nivelamento decorrente a cultura de competitividade a ser incorporada. Além disso, a cultura organizacional também deve agregar sistema de reconhecimento por resultados, de forma que os controles meramente formais e burocráticos cedam lugar à mensuração de desempenho por efetiva entrega.

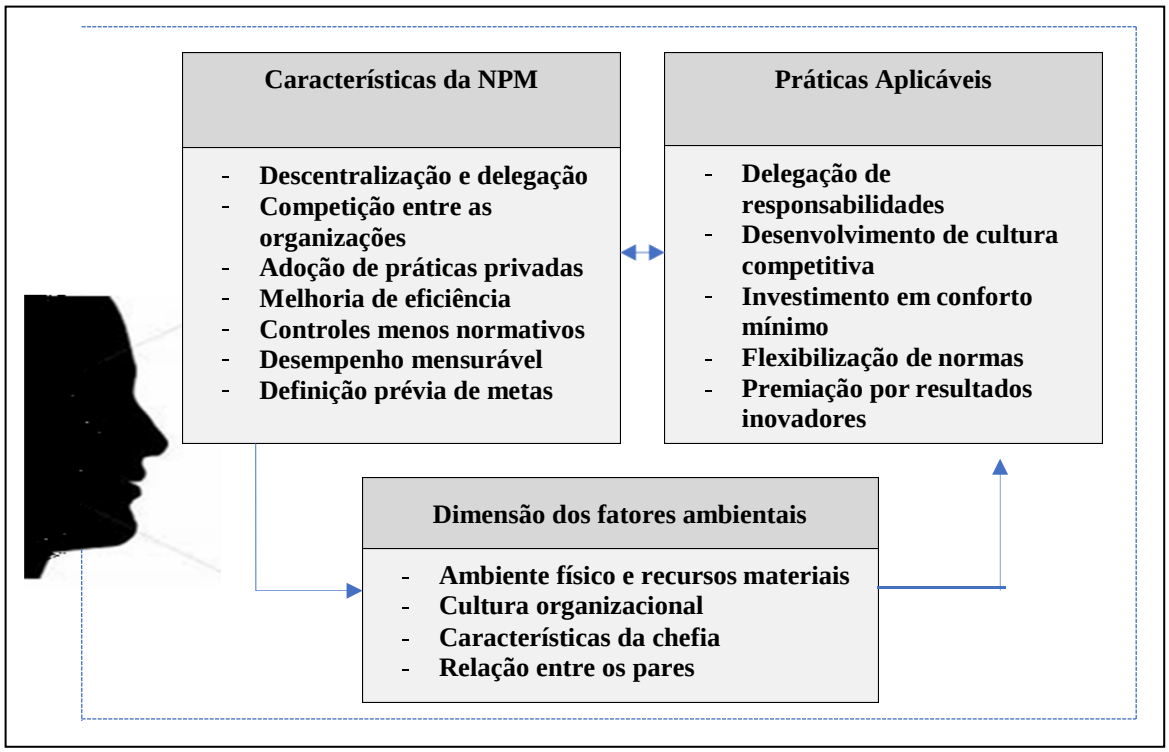
Relativamente à dimensão da atuação da liderança, algumas contribuições da teoria da administração pública gerencial afetam a chefia como vetor organizacional da criatividade e

inovação. Destacam-se três práticas com aptidão para dotar o líder de condições de fomentar o ambiente criativo, quais sejam: tolerar o fracasso entre seus liderados com margem aceitável de erro; delegação de responsabilidades, empoderando a equipe para que consiga alcançar os resultados propostas; e implementar a liderança participativa, equilibrando os interesses pessoais da equipe às metas da organização.

Por fim, quanto às relações interpessoais entre os pares, podem-se colher da teoria da *New Public Managemet* as seguintes diretrizes aderentes a esse fator ambiental: aceitação e estímulo à diversidade de opinião entre os grupos; criação de laços pessoais entre os colaboradores; engajamento coletivo em função do alcance das metas fixadas pela liderança.

Observa-se o diagrama da Figura 1 e o Quadro 5 que correlacionam os elementos conceituais e caracterizadores da teoria *New Public Managemet*, segundo pesquisou Hood (1995), e seus desdobramentos em práticas fomentadoras da criatividade e geração de ideias nas quatro dimensões de fatores propostas neste estudo:

Figura 1 - Correlação entre a teoria NPM e as práticas organizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 5 - Relação entre as características da NPM e as dimensões dos fatores ambientais da criatividade

Eixo da NPM	Características da NPM	Dimensão dos fatores ambientais	Práticas aplicáveis
Aproximação	Descentralização e delegação de poder para uso de recursos	Características da Chefia	Delegação de responsabilidades à equipe liderada na medida de sua capacidade para apresentar resultados
	Competição entre organizações públicas e entre privadas e públicas		Desenvolvimento de uma cultura de competitividade sadia que permite a troca de experiências e práticas de

do setor público ao privado	Adoção no setor público de práticas gerenciais privadas	Cultura Organizacional	inovação.
	Melhora na eficiência dos serviços públicos, em vez da mera continuidade institucional	Ambiente físico e recursos materiais	Prover condições que possibilitem o conforto necessário para que os servidores desempenhem suas atribuições com eficiência e alta performance.
Foco em resultado	Controle na mão de gestores, com menos engessamento normativo	Características da Chefia	Flexibilização das normas que permite ao líder tolerar o fracasso entre seus liderados com margem aceitável de erro
	Foco em padrões mensuráveis de desempenho	Cultura Organizacional	Estabelecimento de cultura que premia resultados inovadores apresentados pelo indivíduo e pela equipe
	Definição prévia de metas e equilíbrio homeostático	Relação entre os pares	Engajamento coletivo em função do alcance das metas fixadas pela liderança

Fonte: adaptado de Hood (1995)

Vê-se, portanto, que os fundamentos de base da teoria *New Public Management* podem oferecer interessante abordagem para o enfrentamento de desafios relacionados às principais dimensões dos fatores intervenientes da criatividade e geração de ideias, considerando o contexto próprio das organizações públicas. As práticas mencionadas se propõem a desenvolver o ambiente criativo na administração pública, a partir do diagnóstico traçado em pesquisa de campo com o órgão público envolvido nesta pesquisa.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos servidores quanto aos fatores ambientais de uma instituição pública, avaliando se tais fatores são favoráveis à criatividade e à geração de ideias. Especificamente, foram avaliadas as seguintes dimensões: ambiente físico, recursos materiais, características da chefia, cultura organizacional e relações interpessoais entre os pares. A par do levantamento da percepção dos servidores, foram apresentadas propostas capazes de contribuir para o aperfeiçoamento dos fatores ambientais, de modo a estimular a criatividade e a geração de ideias no âmbito organizacional, com fundamento na teoria *New Public Management*.

Acerca do fator características da chefia, apurou-se que a atuação dos líderes nos diversos setores da organização tem grande impacto sobre o desenvolvimento nos trabalhos dos colaboradores, incluindo a sua produção criativa. As respostas colhidas indicam que há necessidade de aperfeiçoamento no desempenho das chefias, que devem aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes frente às necessidades de seus postos na organização. De forma geral, os resultados representam bom desempenho, mas há espaço para galgar maior destaque nesse particular. No campo das relações interpessoais com os pares, a harmonia cria uma sinergia de incentivo e apoio importante para o estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo, com estímulo para a criação e geração de ideias.

Quanto à cultura organizacional, os estudos mais balizados a reconhecem como grande indutor de incentivo ou barreira à criatividade, à geração de ideias e a inovação. A pesquisa mostrou que há espaço para que o órgão público investigado desenvolva uma cultura capaz de adaptar-se, ser flexível, respeitar a dignidade e o valor das pessoas, bem como de que as novas ideias e inovações sejam incorporadas aos procedimentos, políticas e experiências, como forma de valorizar as ideias inovadoras. Bem verdade que este estudo, considerando a análise bibliográfica e a realização de pesquisa junto aos servidores da organização, tem alcance e conclusões não absolutas e limitadas, dada a subjetividade e restrições inerentes à investigação.

Com esse fito, nada obstante, considera-se que o presente estudo responde à pergunta da pesquisa, pois logrou conhecer a percepção dos servidores acerca do ambiente físico, recursos materiais, características da chefia, relações interpessoais e cultura organizacional em um órgão público, sendo que, em muitos casos, há uma maioria percentual de servidores que indica haver fatores propícios à criatividade e à geração de ideias, revelando tendência à inovação na instituição.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade:** abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Pearson, 2005.124p.

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**: Abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 1996.

AMABILE, T. M.; MUELLER, J. S. Assessing creativity and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In ZHOU, J.; SHALLEY, C (Eds.), **Handbook of organizational creativity**- Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior** v 36, p. 157-183, 2016.

BARLACH, L. **A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, SP, 2009.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividades organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária**, Tese de Doutorado. Pós-graduação em psicologia social do trabalho e das organizações. Brasília, Universidade de Brasília, 2008.

BES, F.T.; KOTLER, P. *A bíblia da inovação.* São Paulo, Leya, 2011.

CARPILOVSKY, M. P. **Criatividade e Inovação**. Apostila de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2015.

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

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

HEWARD, L.; BACON, J. **Cirque Du Soleil.** Rio de Janeiro, Elsevier, p. 102, 2006.

HOOD, C. The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, organizations and society,** v. 20, n. 2, p. 93-109, 1995.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology,** v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

MACEDO, M. A.; CAUCHICK, M. P. A.; CASAROTTO FILHO, N. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015.

MATOS, J. C; NOLASCO, L. G.; SILVA, D. S. Administração Pública Gerencial. **Anais...** ENIC, 2012. Disponível em<https://anaisonline.uems.br/index.php /enic/article/ download/1628/1632> Acesso em: 10 jul. 2018.

OLIVEIRA, Z. M. F. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. **Estudos de Psicologia, v.** 27, n. 1, p. 83-92, 2010.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v.15 n. 46, p. 39-55, 2008.

SEELIG, T. **InGenium. Um curso rápido e eficaz sobre criatividade.** 2. Ed. São Paulo: Editora Da Boa Prosa, 2014.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica:** Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. Porto Velho, 2011.

SPADARI, G. F.; NAKANO, T. C. Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisas. **Revista Sul Americana de Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 182-209, 2015.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento pró-ativo:** relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais. Brasília, Universidade de Brasília, 2010.

YIN, R. **Estudo de Caso***:* planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.