



Espacio Abierto
ISSN: 1315-0006
espacioabierto@serbi.luz.edu.ve
Universidad del Zulia
República Bolivariana de Venezuela

de Rezende Marsaro, Alessandra Back; de Souza, Claudio
Alexandre; Cescon, José Antonio; Lima, Nilton Cesar
Procedimientos burocráticos e idealização: desafios num pequeno município brasileiro
Espacio Abierto, vol. 32, núm. 2, 2023, -Junio, pp. 320-339
Universidad del Zulia
Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8075528>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12277961017>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia



ESPACIO ABIERTO

Cuaderno Venezolano de Sociología



En foco:

La Gobernanza Criminal y el Estado en Brasil y Venezuela

Auspiciada por la International Sociological Association (ISA)
y la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS).
Revista oficial de la Asociación Venezolana de Sociología (AVS)

Volumen 32
Nº 2
abril-junio, 2023

2



**ESPACIO
ABIERTO**

Cuaderno Venezolano de Sociología

Volumen 32 Nº 2 (abril-junio) 2023, pp.320-339

ISSN 1315-0006. Depósito legal pp 199202zu44

DOI: 10.5281/zenodo.8075528

Procedimentos burocráticos e idealização: desafios num pequeno município brasileiro

**Alessandra Back de Rezende Marsaro, **Claudio Alexandre de Souza,
José Antonio Cescon y *Nilton Cesar Lima*

Resumo

Este estudo investiga limites burocráticos em um pequeno município brasileiro, na finalidade de compreender como seus procedimentos impactam na idealização por operacionalização mais ágeis em suas atividades laborais. No contexto de uma organização pública, este estudo adotou como base a perscrutar, as abordagens do estruturalismo na teoria das organizações associado ao modelo componencial da criatividade. A abordagem é qualitativa de natureza exploratória e descritiva, realizada através de oficina e aplicação de questionário aberto estruturado. Além disso, este estudo se utiliza de elementos quantitativos, os quais são abordados através da estatística descritiva explicativa. A amostra de 18 respondentes, deu-se por conveniência dos pesquisadores. As análises dos resultados, foram desenvolvidas com base na técnica análise de conteúdo. Constatou-se que, para os servidores públicos com mais de 10 anos no exercício da atividade pública, onde atribui vivência laboral e exposição às atividades sob procedimentos burocráticos, isso não os inibem à geração por idealizações que coopere ao melhor desempenho de suas atividades. Embora, proposições em criatividade existam, tais ideias encontram barreiras, na própria burocracia, impedindo-as de colocá-las em prática. Contudo, percebeu-se que exercício rotineiro não impossibilita na idealização dos servidores, cabendo, portanto, identificar sua efetividade com os conhecimentos e condicionalidades estabelecidos por quem se encarrega da habitualidade das atividades praticadas. Ao abordar a criatividade dos indivíduos de uma organização pública de âmbito municipal, o estudo buscou avaliar se no procedimento burocrático, com o passar do tempo as idealizações ainda coexistam nesses indivíduos, admitindo dessa maneira a lacuna despertada na literatura.

Palavras-chave: Rurocracia; serviço público; idealização em procedimentos públicos

Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu. Brasil. E-mail: alemarsaro@hotmail.com.

ORCID: 0000-0003-0648-9487

Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu. Brasil. E-mail: claudio.souza@unioeste.br

ORCID: 0000-0002-0369-1084

Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu. Brasil. E-mail: jose.cescon@unioeste.br

ORCID: 0000-0002-8338-7743

Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, Brasil. E-mail: cesarlim@yahoo.com

ORCID: 0000-0002-8933-9953

Recibido: 28/10/2022

Acceptedo: 10/02/2023

Bureaucratic procedures and idealization: challenges in a small brazilian municipality

Abstract

This study investigates bureaucratic limits in a small Brazilian municipality, to understand how its procedures impact on the idealization by operationalization more agile in their work activities. In the context of a public organization, this study adopted as a basis to scrutinize the approaches of structuralism in the theory of organizations associated with the componential model of creativity. This research has a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, carried out through a workshop and the application of a structured open questionnaire. In addition, this study uses quantitative elements, which are approached through explanatory descriptive statistics. The sample of 18 respondents was given for the convenience of the researchers. The analysis of the results was developed based on the content analysis technique. It was found that, for public servants with more than 10 years in the exercise of public activity, where they attribute work experience and exposure to activities under bureaucratic procedures, this does not inhibit them from generating by idealizations that cooperate to the best performance of their activities. Although, propositions in creativity exist, such ideas find barriers, in the bureaucracy itself, preventing them from putting them into practice. However, it was noticed that routine exercise does not preclude the idealization of servers, therefore, it is up to identify its effectiveness with the knowledge and conditionalities established by those who oversee the routine of the activities practiced. When approaching the creativity of individuals in a public organization at the municipal level, the study sought to assess whether in the bureaucratic procedure, over time, idealizations still coexist in these individuals, thus admitting the gap awakened in the literature

Keywords: Bureaucracy; public service; idealization in public procedures

Introdução

A burocracia dentro do modelo estatal já foi considerada um grande avanço, uma inovação para as organizações na busca da eficiência (Vieira & Vieira, 2004). Mas, na contemporaneidade das organizações em que a agilidade em tempo representa elemento diferenciador de competitividade, a burocracia demonstrou-se ancorada e centralizada nas tarefas e decisões, o que torna moroso o alcance pelos resultados pretendidos, ou seja, o regramento e seu respectivo cumprimento, a descaracterizando, sobretudo às organizações privadas, como instrumento efetivo em suas atividades administrativas (Abreu, Vanzin & Freire, 2011). No que se espera por atendimento dos serviços prestados com eficácia e eficiência, o entrave operacional consentido pela burocratização, ocasiona uma enorme insatisfação por parte dos usuários tomadores e executores dos serviços destas organizações, sejam elas governamentais ou não-governamentais (Chiavenato, 2003).

Assim, há uma concepção que não mais se ajusta à realidade atual, com sujeitos padronizados em todas as suas relações, com completa previsibilidade, impessoalidade nas relações, racionalidade do seu trabalho, como todas as outras concepções descritas por Weber (1971), que influenciam este indivíduo, inibindo assim suas ideias e tomadas

de decisões criativas dentro deste ambiente rígido por natureza, e muitas vezes bloqueado para novas gerações de ideias (Araújo, Oliveira & Pereira, 2019).

Criatividade pode ser concebida como a geração de ideias novas, úteis, sendo o processo para se introduzir algo novo, que seja o melhor modo de se fazer as coisas, melhor dizendo, é onde manifesta a idealização. Nesse sentido, a criatividade tornou-se um determinante crescente do desempenho das organizações, impactando no seu sucesso e sobrevivência de longo prazo (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). Para Van Dijck et al. (2017), nesse contexto público, as ideias podem ser identificadas como inovações colaborativas com stakeholders internos e colaboração com stakeholders externos.

As organizações de uma forma geral, têm em seu contexto sistemas, processos, tecnologias e pessoas envolvidas, para transformar uma ideia gerada nestes processos para atender a sua demanda. Contudo, nas organizações públicas todo este processo vem pronto, determinado, numa hierarquia e regramento, onde decisões são colocadas em prática, mas usa-se a prática weberiana (Araújo et al., 2019).

Uma premissa importante, é a de que o ambiente de trabalho pode impactar na geração de ideias, ao afetar os componentes que contribuem para o surgimento da criatividade, a qual representa a fonte básica da inovação organizacional. Como componentes tem-se: *expertise*, habilidades criativas e a motivação para execução de tarefas, como responsáveis pela idealização (Amabile, 1997).

Nesse sentido, considerando uma entidade pública como campo empírico de investigação (município), é que este estudo busca entender, como o procedimento burocrático impacta na geração de idealização. Outro mais, admite-se que a operacionalização, mesmo que ordenadas e regradas, em sua funcionalidade pública, habilita aos servidores a possibilidade em identificar e refletir o melhor molde em sanear suas atividades laborais.

Dessa maneira, através da compreensão da fronteira entre a burocratização estatal e a onipresença da idealização a quem as exercem, mesmo que em município de pequeno porte, é que então permite cotejar a seguinte problematização de pesquisa: como o procedimento burocrático impele na idealização do serviço público em um município brasileiro? Para responder à questão de pesquisa proposta, o objetivo deste trabalho visa investigar os limites burocráticos em um pequeno município brasileiro, na finalidade de compreender como seus procedimentos impactam na idealização por operacionalização mais ágeis de suas atividades.

Para atender aos objetivos e responder à pergunta proposta, este estudo, utilizou-se da técnica de pesquisa com predominância da abordagem qualitativa, sendo a amostra dirigida por conveniência do pesquisados ora composta por servidores públicos administrativos de todas as secretarias municipais da Prefeitura Municipal de Serranópolis do Iguaçu - PR. Para tanto, foram utilizados procedimentos de pesquisas bibliográficas e documentais na organização pesquisada, com natureza de pesquisa exploratória e descritiva.

Este estudo se justifica pelas mudanças ocorridas na sociedade, e por que não dizer, nos cidadãos usuários dos serviços das organizações burocráticas, exigindo que estas organizações sejam mais atuantes, mais efetivas em suas ações, mais transparentes, menos formais e menos lentas. Muitas vezes essa mudança está dentro da própria organização em um novo rearranjo, com uma ideia criativa que surge de um servidor que lá trabalha, que conhece as limitações dos órgãos, das problemáticas, e por isso muitas vezes sabe das soluções para tanto. Mas, se tratando de entidades públicas cujo regramento do exercício funcional prevalece, a criatividade não encontra espaço para aflorar.

Há diversos trabalhos na literatura sobre criatividade (Araújo et al., 2019; Sierra, Marchiano & Banzato, 2017; Zavadil, Tschimmel & Silva, 2016; Lima & Alencar, 2014; Silvestrin, 2013; Zilli et al., 2010; Frederico & Amorim, 2008; Alencar & Fleith, 2003; 2008), dentre os quais são explorados como marco teórico, norteando o entendimento da idealização no serviço público. Como complemento, outros estudos foram acolhidos, versando sobre impactos da criatividade e inovação nas entidades públicas, (Muzzio & Gama 2021; Lacerda, 2019; Van Diick et al., 2017; Crosby, Hart & Torfing, 2017; Souza et al., 2015; Kim & Yoon, 2015; Abreu et al., 2011). No entanto, não foram localizados estudos que abordem a criatividade como proponente da idealização em órgão público municipal no contexto da prestação de serviço básico aos munícipes, o que abre uma lacuna nesta área de conhecimento.

Ademais, este estudo delimita-se ao fato de o Brasil possuir 1.253 municípios com menos de 5.000 habitantes, segundo a última estimativa do IBGE (2021), o que equivale a 22,5% do total de municípios (5.570), municípios estes que em sua maioria sobrevivem, graças aos repasses dos Governos Federal e Estadual. Nesse sentido, possuir um quadro de pessoal imbuído de criatividade pode representar a própria sobrevivência do município, haja visto que já há propostas de se extinguirem estes municípios, tornando-os distritos de cidades maiores próximas (Brasil, 2019).

Por sua natureza, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados. Entretanto, sua contribuição pode ser útil ao meio acadêmico, no sentido de que o estudo em diversas áreas de conhecimento dos pequenos municípios represente um campo ainda pouco explorado, bem como servir de base aos demais municípios com população similar, face a estratégias de melhoria dos serviços prestados por estes municípios.

Além dessa seção de introdução, este artigo está estruturado da seguinte maneira: a segunda seção traz o referencial teórico, na terceira apresenta-se a metodologia, na quarta a análise e discussões dos dados e por último as considerações finais.

Referencial teórico

1 Burocracia e as Organizações

A burocracia surgiu no século XX como um instrumento de poder e de dominação, sendo que a palavra burocracia, tem sua origem a partir do francês *bureau* (escritório) e do grego *kratia* (poder) (Riggs, 1979). Percebe-se já na sua origem o seu significado real o mais primário possível. As características mais contundentes das organizações burocráticas, são o formalismo e a impessoalidade, tendo sistemas sociais racionais acima de tudo. Para Campelo (2013), a fonte de poder é o racional-legal. Max Weber também já descrevia em seus textos essa fonte de poder, dentro das organizações burocráticas, e mais, apontando que esse poder advém das normas das instituições formais legais (Weber, 1971).

Para Secchi (2009), há três principais características do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Assim, entende-se a análise feita por Weber, onde mostra que a burocracia é um sistema impessoal, obedecendo à rigor as normas já pré-estabelecidas, e os indivíduos que nela participam, ficam em segundo plano, coordenando o comportamento dos mesmos, por meio deste poder emanado da autoridade racional-legal, na busca constante dos objetivos claros, a organização formal, a

frente de qualquer interesse individual, sendo-o visto apenas como um indivíduo na esfera pública, separado do pessoal, privado e familiar, (Leal et al., 2013).

De acordo com Leal et al., (2013), é através destas premissas a maneira mais racional de dominar e controlar os indivíduos, através da hierarquia, integrando as atividades com funções especializadas, definidas pelas regras. Dessa maneira, há entendimentos, identificando que o caminho mais eficiente para o exercício do trabalho, parte das afirmativas de Weber em que, quanto mais formalidades e normas, mais eficiente o trabalho será, e alcançará os objetivos e metas traçadas.

Por seu caráter racional, com regras, meios, fins e objetivos, a burocracia coexiste como quesito de posição estrutural que coopere à uma ortodoxia de objetivos comuns no longo prazo (Weber, 1971). De modo diverso, pressupõe-se que, quando se precisa de uma prestação de serviço urgente, a qual numa empresa de cunho privado seria rapidamente resolvida, em determinados órgãos estatais brasileiro pode-se dizer que a prática burocrática torna moroso o seu desenvolvimento, mesmo que em ambos os casos haja a existência da racionalidade colocada por Max Weber em sua obra “Sociologia da Burocracia”. Isso ocorre pela sua natureza propriamente dita, excesso de hierarquia, preocupação e adequação dos meios aos seus fins propriamente ditos impessoais, demasiadamente centrada em si própria e não nos seus usuários e necessidades (Reis et al., 2014).

Os procedimentos burocráticos existentes nos órgãos públicos, são regidos por normas em excesso, como mecanismo de seguridade e busca incessante pelo sucesso dos processos administrativos. Porém, estudos revelaram que, isso traz morosidade, ineficácia em seu funcionamento, e dominação dos indivíduos a ponto de tirar totalmente sua autonomia na tomada de decisões e na busca de seus propósitos (Araújo et al, 2019). Ocupar-se da burocracia como um modelo onde não se avalia a agilidade dos serviços prestados aos usuários, demonstra característica de ambiente estritamente fechado (Araújo et al., 2019; Campelo, 2013).

As maiores dificuldades encontradas nestas organizações, em detrimento das empresas nacionais particulares, ou até mesmo multinacionais, são a falta de oportunidades de crescimento, valorização pessoal, autonomia no trabalho, e, inclusive a não utilização de muitas habilidades não demonstradas pelos agentes servidores, por não haver oportunidades de prescreverem ou participarem nos regramentos que se estabelecem. Ainda nessa perspectiva, identificou-se que o procedimento burocrático por si só mantém poder e controle sobre os que neles interagem (Faria & Meneghetti, 2011). De modo análogo, outros estudos revelaram que o formalismo atribuído como maior característica, a burocracia, que paralisa e tira a autonomia dos indivíduos (Tragtenberg, 2006; Marchiori, 2004). Entende-se que, esses indivíduos constituem-se tantos os que exercem a burocracia como aqueles que as tomam/dependem.

Portanto, podemos entender a análise feita por Max Weber, onde ele conceitua Burocracia como um sistema que organiza os indivíduos tal como espera que ocorra cooperação entre os mesmos, de forma estável e por grande período de tempo, onde cada qual possui uma tarefa especializada (Leal et al., 2013).

2 Idealização em procedimentos burocráticos

A criatividade é um processo na busca de soluções de um problema, seguindo a linha de pensamento de Torrance (1966). Para Dewes et al., (2011), esse conceito remeteria

apenas a criatividade quando associada à solução de problemas ora enfrentados, cuja habilidades sejam suficientes para gerar ideias, combinando com os estímulos ambientais adequados, o indivíduo solucionaria o problema encontrado.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Zavadil et al., (2016), diz que um dos conceitos mais aceitos sobre criatividade é a produção de novas ideias, se referindo a um processo, em que se utiliza a habilidade para gerar ideias, como parte de soluções úteis dentro do processo. Manifestando a criatividade a partir de suas características pessoais, porém não esquecendo do ambiente, onde este indivíduo encontra-se inserido. Novamente vê-se a criatividade interligada na bibliografia as variáveis cognitivas (internas) e as variáveis ambientais (externas) e de personalidade (Dewes et al., 2011).

Esses estímulos (variáveis) ambientais (externas), referidos neste estudo, são variáveis importantes na geração de novas ideias, porque no trabalho onde surgem problemas rotineiros, é o local propício para que em grupo os indivíduos narram suas experiências e ideias e ouçam as experiências e ideias do grupo, pois todos vivenciam situações semelhantes, e em conjunto irão produzir ideias necessárias para determinada situação específica, mesmo que, as vezes unindo grupos multifuncionais, as quais se complementam, não ficando atreladas num só setor, onde várias habilidades em conjunto terão, portanto, uma visão ampla do problema, atingindo soluções possíveis e criativas (Hill, 2006).

De modo complementar, a criatividade também tem sido concebida como a expressão de um potencial humano de realização, que se manifesta através das atividades humanas e gera produtos na ocorrência de seu processo Sakamoto (1999). Este processo requer muitas vezes observações das informações já obtidas, embora colocadas de maneiras diferentes, ao utilizar-se de informações já conhecidas (ideias velhas), e isso a remete ao alcance por ideias novas (Bono, 1970).

Logo, a geração de ideias novas, tem como propulsor a utilização das ideias velhas constituídas das atividades humanas, que na sua maioria são geradas em grupos ou no ambiente de trabalho, servindo de oportunidade à fluidez e narrativas para várias experiências em conjunto ou individuais nos setores, ou seja, quando reunidas e feitas nos grupos, facilita a geração de mudanças (Szymanski & Szymanski, 2014). Esse entendimento, decorre ao avaliar as pequenas alterações existentes dentro das organizações, em que não acontecem de maneira unilateral ou centralizada, e sim aos arredores de pequenas ações, propagando, por sua vez, surgimento de novas ideias, gerando mudanças organizacionais (Bono, 1970).

Considerando que o ser humano nasce com talentos e criatividade, mas no decorrer de sua vida, a sociedade como um todo acaba moldando sua personalidade, tolhendo a sua criatividade e seus talentos (Silvestrin, 2013), tem-se que, as pessoas na sua maioria não utilizam esse lado criativo na sua rotina diária dentro do ambiente de trabalho, por dois grandes motivos: por não serem ouvidas e assim também não há o retorno de suas ideias na prática, bem como outra importante questão é que não conhecem os objetivos da organização em que estão trabalhando (Zavadil et al., 2016).

Assim, entende-se que a geração de ideias estaria mais ligada com as habilidades individuais de cada um, cujos traços de personalidade são característicos e decorre da interação e influências de fatores sociais externos de onde se encontra (Alencar & Fleith, 2003a). Tal fato, também é compreendido como um ambiente em que o indivíduo atua

e demonstra interesse por suas ideias, dando uma sensação falsa de importância nos processos decisórios, já que estas decisões já se encontram tomadas, e ainda, passível em adaptar esse indivíduo para que não modifiquem o meio em que está inserido (Tragtenberg, 1980, *apud* De Paula, 2002).

A organização burocrática na forma como interage com os indivíduos, traz modificações nesta personalidade (individualismo), uma vez que, estes ficam em segundo plano, não sendo levadas em consideração suas opiniões na resolução de problemas, sendo apenas meros realizadores efetivos do trabalho já pré-determinado pela chefia, de modo que o interesse pessoal não é considerado (Leal et al., 2013). Tudo isso faz com que eles entrem num ritmo impessoal em relação a seu trabalho e sua produtividade, ou seja, são condicionados ao atingimento de metas, às vezes nem sendo isso, apenas cumprimento da jornada diária, sendo transformados em meros robôs (Masi & Palieri, 2000). Percebe-se, o quanto o contexto ambiental exerce influência sobre a criatividade individual e grupal em uma organização (idealização).

Silvestrin (2013), diz que a criatividade e a geração de ideias irão depender das condições favoráveis do ambiente para tal. De modo complementar, tem-se que condições devem ser adequadas, em qualquer ambiente, para que ocorra o desenvolvimento e idealização, sem que a mesma não seja bloqueada por falta de incentivos, rotinas e rigidez, por serem coexistentes na burocracia (Alencar, 1996, *apud* Dewes et al., 2011). Nessas perspectivas, Motta (1970), já despertava a atenção para o fato de a burocracia inibir a prática da criatividade.

Contudo, a criatividade através da geração de novas ideias e sua conseqüente implementação no ambiente de trabalho, representa o alicerce de um trabalho inovador, com ganhos de eficácia e eficiência para a instituição. Como? Através da geração de interesse por parte dos indivíduos, em contatos e trabalhos com processos positivos, participativos aos mesmos, desde que, em um ambiente fomentador da criatividade (Faria & Veiga, 2015; Fleith & Alencar, 2005).

Nessa linha Muzzio e Gama (2021), analisaram como ocorreu o processo de criatividade aberta a partir da colaboração público-privada em uma agência de governo do Brasil. Os resultados demonstraram que a criatividade aberta possibilitou uma geração de ideias mais eficiente quando a parceria foi estabelecida em uma rede de colaboração bem estruturada com o setor privado da economia; quando consistia em um grupo heterogêneo de colaboradores externos que desenvolveram uma ampla troca de conhecimentos; e quando ações práticas foram desenvolvidas para tornar o processo criativo mais eficiente.

Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa têm uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, pois busca a compreensão do que as pessoas fazem, mas no ambiente no qual elas vivem e onde ocorrem suas manifestações (Kripka, Scheller & Bonotto, 2015). Para dar suporte a esta abordagem, este estudo se utiliza de elementos quantitativos, os quais são tratados através da estatística descritiva explicativa. Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo de caso em um órgão público municipal, na área administrativa da Prefeitura de Serranópolis do Iguaçu, no estado do Paraná.

O município de Serranópolis do Iguaçu, está situado no extremo oeste do Estado do Paraná e é considerado de pequeno porte, com aproximadamente 4.460 habitantes

(IBGE, 2021), conta com 268 servidores ativos, sendo a população da área administrativa composta por 44 servidores de sete secretarias (Administração, Planejamento e Finanças; Indústria, Comércio e Turismo; Educação, Cultura e Esportes; Saúde; Assistência Social; Agricultura e Meio Ambiente e a de Obras e Viação) (PMSI, 2021). A definição da amostra e coleta de dados deu-se em momentos distintos e por conveniência dos pesquisadores, com seu início na data de 23 de setembro de 2021, concomitantemente com uma palestra, oficina e café colonial.

Todos os servidores que compõem as secretarias municipais foram convidados via WhatsApp. Alguns sentiram-se atraídos pela temática proposta no convite feito, cujo tema era, “Tenha um ócio criativo durante o expediente”. O convite para o evento estendeu a todos os servidores das sete secretarias (44), representando a população amostral da pesquisa. Apenas 22 compareceram ao evento, e destes, 18 participaram da entrevista com emprego de questionário estruturado. Como procedimento ao método observacional, adotou-se durante o evento observações nas atitudes e expressões dos participantes com as atividades e abordagens expostas, com a finalidade de aplicar questionário no instante em que houvesse a exposição e analogias acerca do “ócio criativo”, alinhando aderência momentânea aos propósitos da pesquisa, evitando assim, *vieses* dentre os respondentes.

Durante a oficina, foram aplicadas algumas das técnicas do livro “Um Toc na Cuca” do autor (Von Oech, 2006), como segue: (sexo mental, figuras geométricas, ambiguidade das letras, o que tem em comum o gato e a geladeira e a Fita de Moebius), com observações das reações durante explanação teórica sobre “A geração de ideias e os fatores bloqueadores”, e durante a aplicação das atividades.

Notou-se que, após a realização da oficina, o momento adequado para a distribuição de dois questionários a todos os presentes à palestra, sendo que nesta etapa, dentre os 22 presentes, apenas 18 responderam às perguntas, portanto, sendo esta, o campo amostral do estudo. Destes, seis servidores possuíam até 01 ano de trabalho; quatro encontrava-se na faixa entre 01 e 05 anos de exercício funcional; quatro na faixa de 06 a 15 anos; e, outros quatro, acima de 15 anos de trabalho como servidor público municipal. Dos servidores que não participaram da oficina (22), são servidores de carreira acima de 15 anos, conforme dados do setor de Recursos Humanos, o que não inviabiliza a proposta deste estudo bem como a coleta de dados quanto ao tempo de exercício funcional exposto à burocracia e a propensão em geração de ideias.

A construção do questionário aberto (estruturado), foram embasados em Von Oech (2006), e na literatura suporte deste estudo, sendo realizado para validação um pré-teste com dois servidores públicos e um docente da disciplina de inovação. No Quadro 1 apresenta-se os questionários divididos em duas partes

Quadro 1: Questionários da pesquisa

Parte 1	Parte 2
1 identificação	1 identificação.
2 há quanto tempo você trabalha nesta organização?	2 qual nota você dá para sua criatividade.
3 já mudou de setor/função durante esse período? se sim, quantas vezes? quando ocorreu?	3 quando foi a última vez que você fez algo criativo pela primeira vez, e o que foi?

Quadro 1:

4	já colocou em prática alguma ideia criativa sua, no seu setor ou em outro setor? qual?	4	quando foi que você resolveu um problema que você não tinha responsabilidade nenhuma, e o que foi?
5	já teve pensamentos criativos durante o seu exercício funcional, mas não os colocou em prática?	5	o que você fez, qual técnica você usou?
6	seu ambiente de trabalho favorece a proposição de novas ideias? se não, por quê? o que poderia estar impedindo?	6	cite 3 casos que você usou a sua habilidade para criatividade de forma consciente.
7	tem alguma ideia de como poderíamos tornar o seu ou o nosso ambiente de trabalho mais criativo?	7	o que você faz para não perder as suas ideias?

Fonte: adaptado de Von Oech, (2006); elaborado pelos autores (2021).

Ressalta-se que houve uma pesquisa antes da palestra ministrada aos servidores, que embasasse o material a ser apresentado, através de documentos do próprio município, envolvendo inclusive os servidores pesquisados. Tem-se então, uma busca mais aprofundada por dados primários, assimilando diferentes bibliografias, ao construto e desenvolvimento do questionário e análise dos dados, possibilitando melhor entendimento entre o referencial teórico e as informações coletadas, ou seja, viabilizando elementos de observação aos resultados encontrados. Desta maneira, possibilitou-se a realização da técnica da análise de conteúdo.

Conforme Bardin (2011), análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas para analisar a comunicação na obtenção da descrição do conteúdo das mensagens e seus indicadores, tornando conhecida a sua produção/recepção. Tal opção se deve por escolha dos pesquisadores, por encontrar neste conjunto de técnicas o tipo de análise de dados que atenda aos objetivos do estudo, cujo tratamento das respostas colhidas deu-se com a identificação e separação de temas (respostas) comuns e categóricas.

Uma vez determinadas as categorias, dissocia-se e escolhe as unidades de codificação ou significação, através das respostas obtidas nos questionários, e com estes organizam-se os quadros, utilizando-se essas unidades de codificação separadas, enumeradas e categorizadas. Com estes quadros, tem-se a codificação identificada, as unidades de registro, separadas pelo tema, e já na parte da categorização há o agrupamento por categorias das respostas que dizem respeito a um mesmo tema (Lima & Alencar, 2014).

Assim, foram construídos e separados os indicadores para a análise do conteúdo das respostas dos questionários. Com todo esse material já classificado, parte-se para o tratamento dos resultados, com a inferência e interpretação dos dados levantados e separados, tornando-os significativos à pesquisa e validando através da metodologia proposta e referencial bibliográfico (Bardin, 2011). Como última fase da análise de conteúdo, inferiu-se o entendimento colhido, interpretando a descrição das entrevistas, ou seja, a partir da leitura das informações contidas nos textos e nas escritas. A análise consistiu com tal associação com o texto que o originou, de maneira que, obtém-se os indicadores úteis aos objetivos desta pesquisa.

Resultados e discussões

Os dados serão apresentados, primeiramente descrevendo os servidores conforme seu tempo de serviço público, na organização objeto do estudo, sendo este a unidade de significação, tido como primeira separação para codificação dos dados coletados. Após essa separação, agrupou-se em blocos por categorias distintas, através de elementos-chaves procuradas nos textos, advindos dos questionários respondidos.

No desenvolver da oficina, onde todos estavam descontraídos e fora de sua sala de trabalho, compartilhando de um café com conversas informais, foi solicitado a atenção começando com a explicação do tema. Logo após foi proposto uma atividade, a técnica do “Sexo Mental” (Von Oech, 2006 p. 16). Todos participaram, e dos 22 servidores apenas 03 não souberam responder a pergunta “Quando ocorreu sua última ideia criativa?”. O restante ficando assim distribuído: mês passado (01); semana passada (07); naquela manhã (08) e no dia de ontem (03). Portanto, deduz-se que, 87%, tiveram geração de novas ideias.

Após, continuando com a oficina, explicou-se os procedimentos através de partes de filmes e livros, sendo algo bem visual e chamativo, em que foram propostas várias técnicas de desbloqueios mentais, todas tiradas do livro “Um Toc na Cuca” (Von Oech, 2006). Em nenhum momento alguém esboçou semblante de descontentamento ou frustração, apenas interesse e curiosidade com as técnicas. A técnica do “Isso não tem lógica”, onde fala do pensamento concreto e difuso (Von Oech, 2006, p. 43), onde foi proposto escrever 5 semelhanças entre um gato e uma geladeira, os deixou alvoroçados. Nesta discussão, entraram muitos conceitos pessoais, eles demonstraram descontração entre os grupos e, a pedido do palestrante foram agrupados para narrar suas experiências e reconhecimento de suas próprias ideias configuradas no outro grupo, tal resultado e comportamento apresentou-se similar ao abordado por Szymanski & Szymanski (2014).

Com as respostas dos questionários, buscou-se realizar uma análise mais profunda das relações dos servidores da municipalidade com o ambiente organizacional regida pela burocracia. Com este objetivo, trabalhou-se com três categorias agrupadas tematicamente (unidades de registro e/ou significação), para identificar o que impacta a geração de novas ideias em um ambiente estritamente burocrático, na visão destes servidores, levando em consideração, o tempo de exposição ao ambiente de trabalho, através do exercício do cargo, e assim cada categoria sendo contextualizada com a pesquisa bibliográfica apropriada.

Sendo apresentado a separação por unidades de significação, e em categorias e subcategorias, em cada uma delas foi descrito um texto sintetizando o significado de cada categoria dentro das unidades de significações daquela categoria. Cada categoria foi separada no texto através de tabelas para melhor análise e visualização, dentro deste item apresentação e análise dos dados, conforme Tabela 1.

O intento era avaliar percepções dos servidores sobre: o que faz um órgão governamental obter êxito? O cumprimento de seu dever através das normas e regulamentos. Sob este aspecto, estudos demonstram que neste ambiente inibe-se qualquer prática inovadora, ou criativa entre seus colaboradores, ou seja, a criatividade na burocracia se torna sufocada, e por si só já constitui um impedimento à criatividade, pelos motivos de se tornarem rotineiros, repetitivos e padronizados demasiadamente (Masi & Palieri, 2000).

Tabela 1 - Tempo de exposição à um procedimento burocrático como impedimento da geração de novas ideias

Categoria: Tempo de exposição à burocracia						
Unidade de significação						
	Até 10 anos como servidor público			(+ 10 anos como servidor público		
			%			%
1ª Subcategoria: procedimento burocrático como fator de impedimento a geração de novas ideias.	Sim	4	40	Sim	3	37
	Não	6	60	Não	5	63
	Σ	10	100	Σ	8	100
2ª Subcategoria: geração de novas ideias no seu dia a dia dentro da organização pesquisada.	Sim	9	90	Sim	8	100
	Não	1	10	Não	0	0
	Σ	10	100	Σ	8	100
3ª Subcategoria: Não colocou em prática as ideias por motivo do ambiente ¹ .	Sim	3	30	Sim	2	25
	Não	6	60	Não	6	75
	Σ	9	90	Σ	8	100

¹ uma resposta foi negativa, não sendo contabilizada na unidade até 10 anos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

As respostas quanto a 1ª subcategoria, foram condizentes com a bibliografia encontrada, ao observar já no primeiro bloco com a faixa de tempo de serviço (unidade de significação) até 10 anos de efetivo exercício neste município. Nota-se que, com pouco tempo em exercício, os servidores demonstram-se influenciados pelas normas, sendo que 60% destes acham o ambiente da organização não favorável a geração de novas ideias. Tal constatação, condiz com a abordagem de Hill (2006), no qual apresentou os fatores externos (contextuais ou ambientais) necessários para que haja o processo de geração de novas ideias no ambiente de trabalho. Tal perspectiva também é notada nos trabalhos de Sousa et al. (2015) e Lacerda (2020), onde também observaram que a burocracia é marcada por normas que inibem essa prática, muito embora há que se avaliar pormenorizadamente, pois nem todas as instituições apresenta tal característica.

Do total restante (40%), acreditam que este ambiente pode gerar sim, novas ideias. Neste grupo encontram-se servidores jovens, que ainda não estão totalmente moldados no tocante da cultura burocrática do setor público, de forma a aceitarem às inovações e iniciativas perante a rotina diária da prestação de serviço à municipalidade e aos servidores, mesmo que não haja incentivo de seus superiores. Esta constatação está de acordo com Marchiori (2004), de que os gestores não podem obrigar as pessoas de que suas ideias são as certas, e que eles devam participar daquela cultura, impondo seus valores, se tornando pessoas alienadas dentro da organização.

Destaca-se que, dos servidores acima de 10 anos de serviço público, 63% disseram que o ambiente não é favorável a geração de novas ideias. Representando o grupo (unidade de significação) de maior tempo de serviço no modelo burocrático, perfazendo contato com normas pré-determinadas rígidas, onde a eficiência é buscada pela repetição das tarefas, por obediência de regras formais e atividades rotineiras, que implicam na eficiência (Abreu et al., 2011; Araújo et al., 2009).

Diante desse cenário, a preocupação denotada ao ente público, remete-se ao que também se constata no texto de Araújo et al., (2009), em: “como as coisas são feitas”. Para eles, é o que realmente tem sido encontrado em determinados órgãos públicos, com controle dos servidores através da hierarquia, e na formalização dos procedimentos e condutas. Assim, tanto para aquilo que esses autores denotaram quanto para a observação empírica constatada nesta pesquisa, os servidores, em sua maioria, demonstram que o ambiente, em ocasião como tal, não é favorável à geração de ideias, que por sua vez, implica em condições de prestação de melhorias no serviço público à sociedade. Também se chega à conclusão através da pesquisa que, mesmo o tempo de exposição a um procedimento burocrático rígido, embora este ambiente não sendo o mesmo, a percepção foi a mesma para os dois grandes grupos. Nessa linha dedutiva e particularizada, e associando aos achados de Reis et al. (2014), entende-se que, cada servidor tem suas características próprias, mas no seu grupo ele terá as características comuns predominantes.

A esse fato, infere-se deduzir que, instituições e regramentos são díspares na área pública, ou seja, há níveis burocráticos que possam distorcer o entendimento de que nem sempre a idealização é emperrada pela coexistência burocrática nos procedimentos públicos. Ou seja, cabe validar os níveis burocráticos necessários para o controle, relacioná-los aos recursos dispostos e o tão quão sua morosidade reflete na entrega do serviço, e se tal fato decorre de melhorias implementadas às percepções colhidas do exercício público incorrido.

Acerca da análise envolvendo a geração de ideias e sua colocação na prática, onde também há procedimentos burocráticos, constatou-se que há também a inibição dessa prática. Ou seja, tanto para o ato de exercer o serviço público há inibição de ideias, como também o instante em que surge a ideia, a sua colocação em prática, também é inibida. Esse aspecto também foi notado por Fleith e Alencar (2005), em que para eles, o ambiente é muito importante no favorecimento do desenvolvimento das motivações, atitudes e habilidades individuais e grupais, criando oportunidades de aprendizagem criativa envolvendo todos com as tarefas, tornando-as interessantes e desafiadores no dia a dia da organização, contudo elementos inovadores em procedimentos demandam regramentos, o que implica burocratização.

Percebe-se que, em órgãos governamentais fica difícil tornar um ambiente mais propício à geração de ideias. Embora seja essa a observação colhida nesta pesquisa, entende-se que não é impossível reunir procedimentos burocráticos como elementos à idealização, pois nesse já há uma premissa existente para o fator criatividade, e que foi percebido: o ambiente estar propício. Logo, o ambiente, mesmo com poucas pessoas dispostas a exercê-la, favorece a geração de novas ideias, inclusive através do acesso às informações da organização pública, bastando, contudo, a validação ou certificação de sua operacionalização como elemento que agiliza e dê efetividade tanto na entrega do serviço quanto na sua economicidade de recursos e operacionalidade. Isso é possível, respeitando as considerações e circunstâncias individuais de cada servidor. Nessa perspectiva, Zilli et al., (2010), demonstraram que programas de capacitação permanente propagam o surgimento de ideias e melhorias nos serviços públicos prestados. Todas as pessoas podem ser sim criativas, apenas necessitando de oportunidades de desenvolvê-las (Oliveira, 2010).

Em relação a esta 2ª subcategoria analisada, pode ser observado o grupo na faixa de tempo até 10 anos de serviço público, mantendo suas respostas conforme o esperado, ou

seja, para eles, houve idealização em 90% no decorrer de seus procedimentos burocrático. Embora não haja implementação em sua totalidade, constatou-se motivação em reflexões criativas para melhor servir. Destes que responderam que sim, que tiveram idealização, 60% responderam que dispuseram da ideia, mas não chegaram a colocar em prática no seu trabalho, o restante dos que responderam que sim, colocaram alguma ideia criativa em prática no seu ambiente de trabalho.

O resultado nessa 2ª categoria, difere com a literatura, no quesito de ter idealização no procedimento burocrático. Conforme Vieira e Vieira (2004), em que o ambiente das organizações públicas tem grande resistência às inovações e a introdução de novos métodos de gestão, sendo esses um dos principais instrumentos para que haja a dinamização da geração de novas ideias. De Paula (2002) também mostra que a burocracia em si tem como regra a transformação da criatividade dos indivíduos que nela estão, em uma regra ou norma a mais de comportamento, sendo esta, para utilização dos objetivos da organização.

Contudo, essa pesquisa demonstra que, apesar da exposição à burocracia, os servidores, continuam sim, tendo idealização neste ambiente formal e rígido.

No grupo de faixa de mais de 10 anos de serviço público, a pesquisa se mostrou discrepante no quesito tempo de serviço, versus geração de idealização. Deste grupo 100% responderam que sim tiveram idealização em seu dia a dia de trabalho, mesmo estando tanto tempo sob influência de normas rígidas e com controles sociais chegando nestes tempos aos seus extremos. Porém, 75% do total, não chegaram a colocar suas novas ideias em prática. Conforme Hill (2006) aponta, ter novas ideias e não chegar a colocar em prática, não será uma criação, sendo apenas uma invenção pensada e nunca usada, ela precisa ser implementada, principalmente no que tange ao ambiente de trabalho.

No entanto, esse grupo com mais de 10 anos de serviço burocrático, com todas as suas peculiaridades e dificuldades, são indivíduos que continuam tendo geração de novas ideias no ambiente de trabalho baseado no formalismo, então como relacionar este resultado com o embasamento teórico. Aqui pode-se embasar no que diz a bibliografia pautada na psicologia, em que o conhecimento técnico, o que é muito valorizado na burocracia, não é o suficiente para automaticamente criar ideias novas (Bono, 1970), e sim através de um “processo cognitivo individual” (Zavadil et al., 2016), e esta capacidade está mais desenvolvida em um indivíduo que em outros, não relacionado à inteligência, mas como um hábito natural de pensamento diante dos fatos rotineiros.

Já na 3ª subcategoria, tem-se expressões individuais de visões de si mesmo, referente a sua criatividade. Aqui o termo criatividade está ligado mais à sensibilidade individual da pessoa humana, pois em todo seu relacionamento coletivo o contexto é concebido como algo de afetivo a si e aos outros seres humanos à sua volta. O viver do ser humano se interliga ao seu criar, e a sua atividade social, como explicam, Frederico e Amorim (2008), tornando-se assim prática essencial para enfrentar o dia a dia. Já, Sakamoto (1999), descreve que toda atividade criativa será uma expressão única e própria do ser humano, e assim irá representar seu modo de vida e relacionamento também dentro de seu ambiente de trabalho.

Na sequência, analisou-se a categoria tempo de atividade na função pública *versus* sua autoavaliação. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - **Tempo de exposição à burocracia versus sua própria visão referente à sua criatividade, através de nota avaliativa**

Categoria: Tempo de exposição à burocracia				
Subcategoria: própria visão referente à sua criatividade, através de nota avaliativa. Onde:	Unidade de significação			
	Até 10 anos como servidor público	%	(+) de 10 anos como servidor público	%
De 0 a 2 - Não sou criativo (sem criatividade)	2	20	0	0
De 3 a 4 - Eventualmente sou criativo (pouco criativo)	2	20	1	12
Entre 5 e 6 – Algumas vezes sou criativo (média criatividade)	1	10	3	38
Entre 7 e 8 – Na maioria das vezes sou criativo (bem criativo)	4	40	2	25
Entre 9 e 10 – Sou bem criativo (sempre criativo)	1	10	2	25
Σ	10	100	8	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Aqui, neste grupo de faixa de tempo até 10 anos de serviço público, busca-se compreender a visão de si mesmo. Neste, o servidor também se encontra inserido num ambiente extremamente formal, o qual ainda é tido como agente executor e cumpridor de inúmeras normas e regramentos, controlados pela hierarquia burocrática, não sendo possível em sua individualidade a ocorrência de flexibilidades em suas atividades sem que haja o cumprimento daquilo que represente um fluxo pré-determinado ao coletivo. Como já foi dito em Leal et al. (2013), as pessoas estão em segundo plano e as normas é que coordenam o comportamento dessas pessoas, uma vez que o funcionário termina não sendo visto como um indivíduo completo e pensante, separado de toda e qualquer outra esfera. Então, como um sujeito neste ambiente pode se dizer criativo?

A pesquisa demonstrou que não há um equilíbrio tão natural nas respostas, tanto que 2 respondentes deixaram em branco essa pergunta, mesmo estando tão pouco tempo expostas à burocracia, frente ao outro grupo. Ainda não estando totalmente influenciados pelo ambiente rígido, onde o maior percentual foi na faixa da “maioria das vezes sou criativo no seu dia a dia”. Na pesquisa, não foi aprofundada no quesito, do porquê desta nota. Foram 40% de notas 8,0, então conclui-se que suas motivações intrínsecas ainda não foram totalmente afetadas, como nos fala Amabile (1997) e Zavadil et al. (2016), mesmo que o ambiente onde esteja, não favoreça a geração de novas ideias, ele poderá sim tê-las, pois isso faz parte da sua personalidade.

Já no grupo com faixa de tempo de mais de 10 anos de serviço público, tem-se um equilíbrio maior considerando o grupo anterior analisado, onde, mesmo que a faixa de maior número seja: “algumas vezes sou criativo em meu ambiente de trabalho” (30%). No restante deste grupo, pôde-se analisar que mesmo estando expostos a tempo, a formalização, rigidez de normas e comportamentos, houve 40% distribuídos na “maioria das vezes” e “sempre criativo”, não estando influenciados, portanto, pelos procedimentos burocráticos.

Cruzando as respostas dos servidores que se autoavaliaram com a nota 10, estes foram os que responderam que não haviam colocado em prática nenhuma ideia criativa no seu ambiente de trabalho. Este contrassenso é explicado pelo excesso de confiança, pois segundo Kahneman (2012) e Lichtenstein e Fischhoff (1977), as pessoas tendem a achar que estão em situação melhor do que realmente estão, e julgam com frequência que estão mais corretas do que na verdade estão.

Novas ideias e mudanças, em um ambiente formal e conservador, gera vários sentimentos nos sujeitos dominados por normas e hierarquias verticais, cada vez maiores. Um destes sentimentos é o medo, pois o interesse grupal e a proteção corporativa é grande frente ao indivíduo (Vieira & Vieira, 2004). Mesmo com pensamento oposto descrito na literatura, notou-se que, para obter a criatividade individual deve haver a motivação intrínseca no indivíduo (Zavadil et al., 2016), ou seja, necessário o surgimento de algo interessante e motivador. Mas, em um ambiente em que os sujeitos estão expostos a tanto tempo com seus comportamentos controlados por normas rígidas, eles concordam em que não há essa motivação, tal como vem sendo apresentado na literatura.

A última questão foi uma pergunta aberta, onde fazia menção sobre “alguma ideia para tornar o ambiente mais criativo?”. Também se analisou por unidades de significação: tempo de serviço na organização, contendo uma categoria e cinco subcategorias, como apresenta-se na Tabela 3.

Tabela 3- Tempo de exposição à burocracia versus ideias para tornar o seu ambiente de trabalho para que haja mais favorecimento ao surgimento de novas ideias.

Categoria: Desenvolvimento pessoal e outros				
Subcategorias	Unidade de significação			
	Até 10 anos como servidor público	%	(+) de 10 anos como servidor público	%
Reuniões (roda de conversas, cafés da manhã, troca de informações e notícias entre as secretarias).	3	16,67	2	11,12
Cursos (palestras, oficinas e aperfeiçoamentos).	5	27,78	0	0,00
Parceria entre servidores e setores (empatia, auxílio técnico e pessoal).	2	11,12	1	5,55
Caixa de sugestões.	1	5,55	2	11,11
Sem ideias ou sugestões.	1	5,55	1	5,55
Σ	12	66,67	6	33,33

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Na análise geral deste grupo, na faixa de tempo até 10 anos de serviço público, sendo o que descreveu ter mais ideias em se tratando de tornar o ambiente mais criativo, nas duas unidades de significação: desenvolvimento pessoal e outros. Observa-se que, os servidores ainda que possuam um elemento chamado fator intrínseco muito forte dentro de si, na área de geração de novas ideias, o mesmo vive em interação com o seu ambiente laboral, e que, aliado aos fatores próprios da personalidade e inteligência, ele não teria essa interação com o meio como circunstância motriz à geração de *insights*. Mesmo que os fatores externos (à organização e ao ambiente de trabalho) sejam burocráticos, rígidos, sem motivação,

sem incentivo à geração por novas ideias, ele tem potencialização da manifestação criativa (Silvestrin, 2013).

Na faixa de tempo de mais de 10 anos de serviço público, quase não houve sugestões passíveis de implementação, ou interesse de sugestões, no que tange em percentuais totais dentre o grupo. Mesmo que nas questões anteriores, responderam que sim, tiveram e têm ideias, em seu ambiente de trabalho, mas que não as colocam em prática. Tal constatação, também pode ser observado nas categorias anteriores. Assim, trata-se de um grupo que demonstrou muito pouco interesse em sugerir ideias para serem colocadas na prática, capaz de tornar o ambiente de trabalho mais criativo. Analogamente, a literatura já vinha apresentando esse fenômeno, tal como descrito em Motta (1970), cujos mecanismos de controle, e estes estão presentes nas organizações burocráticas, inibem sim a criatividade individual dos sujeitos, sobretudo aos que atribuem longo período na função.

Considerações finais

Para o objetivo proposto em observar os limites burocráticos num determinado município brasileiro, na finalidade de compreender como seus procedimentos impactam na idealização por operacionalização mais ágeis em suas atividades laborais, considerou-se como unidade de significação - faixa temporal (anos), correspondente ao tempo de serviços prestados na entidade pública (município). Outro aspecto a considerar para seu atingimento, deu-se sob o campo observacional, ou seja, considerando o ambiente de atuação dos servidores administrativos – as secretarias do município de Serranópolis do Iguaçu-PR.

Através da análise de conteúdo, foram observados vários fatores predominantes favoráveis e não favoráveis à geração de idealização nos procedimentos burocráticos, contando com 18 servidores administrativos respondentes (campo amostral). Embora, não se pretende focar em entendimentos que fundamente relação entre criatividade e burocracia, foi através do método observacional que pode ser constatado como uma impacta na outra, considerando o exercício das rotinas diárias dos servidores pesquisados.

Assim, constatou-se que o tempo de serviço *versus* procedimentos burocráticos tem representado, como fator inibidor, em sua maioria, à geração de novas ideias, o que poderia cooperar com o desempenho dos serviços de modo mais ágil. Ao agregar na análise, o tempo de exercício *versus* geração e aplicação de novas ideias, considerando a existência de uma, notou-se que o ambiente tem se apresentado favorável à criatividade, embora sua aplicação seja o fator limitante às barreiras muitas vezes impeditivas sob as normas/regramentos existentes.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, conclui-se que, para os servidores públicos com mais de 10 anos no exercício da atividade pública (75%), apesar da longa exposição ao procedimento burocrático, não se observou aspectos de inibição à geração por novas ideias em sua rotina laboral, nem mesmo, quaisquer ideias que tenham sido surgidas não contaram com fator motivador para serem colocadas em prática. Em complemento, constatou-se também essa mesma observação, para os servidores com menos de 10 anos no exercício da atividade pública. Porém, notou-se que uma parte destes servidores (60%) as colocam em prática.

Estes resultados convergem ao encontrado em Amábile (1997) e Zavadil et al. (2016), pois para estes autores a geração de ideias faz parte da personalidade de cada indivíduo,

sobretudo se a motivação inicial do indivíduo for alta e não do ambiente em que ele está inserido. Tal consenso, permite convalidar o entendimento de Masi e Palieri (2000), pois para eles, a criatividade é o pior oponente da burocracia, e que a burocracia sufoca a criatividade, ou a geração de ideias.

Analisando-se as respostas, principalmente as que são direcionadas à governança, para o melhoramento do ambiente, e assim favorecer a geração de ideias, não houve grandes surpresas quando relacionados à entidade público municipal. De modo complementar aos resultados, como subproduto das observações colhidas, notou-se também a ausência de treinamento e aperfeiçoamentos em diversos setores, bem como de empatia entre chefias e os servidores. Esta percepção é corroborada no estudo de Kim & Yoon (2015), em uma pesquisa com 1.576 funcionários do Governo Metropolitano de Seul, no qual identificaram que a liderança transformadora dos gestores seniores e o clima como fator de prospecção à criatividade, associam-se à percepção com que os colaboradores se apresentem, representando inclusive, fruto de uma cultura por inovação quando há sinergia colaborativa, o que então, podemos entender como fator base na reforma da gestão pública de um governo local.

Os resultados ora percebidos, também se assimila ao entendimento de Lacerda et al., (2014), ao analisarem os estímulos, as barreiras à criatividade e a geração de ideias nas organizações sem fins lucrativos. Para eles, consiste no desafio, ou seja, de viabilizar o desenvolvimento da criatividade em todos que ali interagem, para terem a capacidade de evoluírem como pessoas, se transformarem em servidores pertencentes à uma organização prestadora de serviços básicos à população, correspondente aos recursos à eles dispostos.

Sob a consideração trazida por De Paula (2002), em que uma minoria, ainda insiste em gerar ideias e encontrar meios para aplicá-las, mesmo num ambiente rígido, autoritário e capaz de transformar a criatividade individual em uma norma comportamental para que assim esta seja utilizada nos objetivos da organização, e, estando em consonância com a amostra e natureza desta pesquisa, é que então propaga-se como pesquisas futuras a replicação deste estudo em outros municípios com população similar, bem como incrementar o questionário no sentido de ampliação dos entendimentos aqui identificados.

Referência Bibliográfica

ABREU, A. C. D; VANZIN, T.; DE SÁ FREIRE, P. (2011). Uma Nova Dimensão Para a Gestão Pública: o desafio da inserção de gestão do conhecimento e criatividade no gerenciamento municipal. **In. VII Congresso nacional de excelência em gestão**, [S. l.], 12 e 13 de agosto de 2011.

ALENCAR, E. S. (1996). **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron.

ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. (2008). Criatividade pessoal: fatores facilitadores e inibidores segundo estudantes de engenharia. **Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 113-126.

ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. (2003a). **Criatividade: múltiplas perspectivas**. Brasília. Editora UnB.

ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. (2003b). Barreiras à criatividade pessoal entre professores de distintos níveis de ensino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Brasília, v. 16, p. 63-69. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000100007>.

AMABILE, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California management review**, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 39-58 <https://doi.org/10.2307%2F41165921>.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of management**, [S. l.], v. 40, n. 5, p. 1297-1333. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314527128>.

ARAÚJO, S. V.; DE OLIVEIRA, T. M.; PEREIRA, G.T. J. (2019). Processo Decisório e Criatividade: os impactos da burocracia. **Revista Innovare-ISSN 2175-8247**, [S. l.], v. 1.

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 225.

BONO, E. (1970). **O pensamento criativo: como adquiri-lo e desenvolvê-lo**. Trad. Eugenio Aurelino Borges. Petrópolis: Vozes.

CAMPELO, G. S. B. (2013). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**. [S. l.], v. 34, n. 2. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 12 abr. 2022.

CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CROSBY, B. C.; 'T HART, P.; TORFING, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. **Public Management Review**, [S. l.], v. 19, n. 5, p. 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>.

DE PAULA, A. P. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 127 a 144-127 a 144. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6431>.

DEWES, F.; NEVES, F. M.; JUNG C. F.; TEN CATEN, C. S. (2011). Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. **In Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (8.: 2011 set. 12-14: Porto Alegre, RS)**. [Anais]. Porto Alegre: Departamento de Engenharia de Produção e Transportes da UFRGS.

FARIA, M. F. B.; VEIGA, H. M. S. (2015). Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 50, p. 492-506. <https://doi.org/10.5700/rausp1215>.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439.

FLEITH, D. S.; ALENCAR, E. S. (2005). Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 085-091. <https://www.scielo.br/j/ptp/a/CTrwRJGb6yZs5YDwQ477c8c/?format=pdf&lang=pt>.

FREDERICO, R.; AMORIM, M. C. S. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89.

HILL, St. (2006). **Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação**. ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/651>

KAHNEMAN, D. (2012). **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KIM, S.; YOON, G. (2015). An innovation-driven culture in local government: do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter? **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 147-168. <https://doi.org/10.1177%2F0091026014568896>.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ2015*, v. 2.

LACERDA, K. L. C. (2020). Habilitadores da inovação em uma instituição pública de ensino superior. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 14, n. 37, p. 3626-3282. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i37.2659>.

LEAL, A.; PINNO, C.; SARTURI, F.; MARON, L.; GARCIA, S. S. (2011). Teoria da burocracia: uma reflexão para a enfermagem. **Revista Contexto & Saúde**, Ijuí, v. 11, n. 20, p. 1381-1384. <https://doi.org/10.21527/2176-7114.2011.20.1381-1384>.

LIMA, V. B. F.; ALENCAR, E. S. (2014). Criatividade em programas de pós-graduação em educação: práticas pedagógicas e fatores inibidores. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 19, n. 1, p. 61-72, 2014.

LICHTENSTEIN, S.; FISCHHOFF, B. (1977). Do those who know more also know more about how much they know? **Organizational behavior and human performance**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 159-183. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90001-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90001-0).

MARCHIORI, M. R. (2004). Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. **Organicom**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 84-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138871>.

MASI, D.; PALIERI, M. S. (2000). **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MOTTA, F. C. P. (1970). O estruturalismo na teoria das organizações. **Revista de administração de empresas**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 23-41, 1970.

MUZZIO, H.; GAMA, M. (2021). Collaborative idea generation: an experience of open creativity in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [S. l.]. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0112>.

PEREIRA, P. Z.; TSCHIMMEL, K.; SILVA, R. P. (2016). Fatores relacionados à criatividade no indivíduo, em grupos e no contexto: uma revisão. **Blucher Design Proceedings**. Blucher, Belo Horizonte, v2, p. 193-205.

REIS, A. L.; DAVID, G. C.; CHAGAS, H. S.; MENDONÇA, M. P.; TEIXEIRA, A. T. J. (2014). A Cultura Organizacional e a Burocracia: a influência de um ambiente burocrático dentro de uma organização. **Fórum de Administração**, [S. l.], v. 5, n. 1.

RIGGS, F. W. (1979). Introduction: Évolution sémantique du terme 'bureaucratie'. **Revue internationale des sciences sociales**, [S. l.], n. 4.

SAKAMOTO, C. K. (1999). **A criatividade sob a luz da experiência: a busca de uma visão integradora do fenômeno criativo**. Tese (Doutorado em Psicologia escolar e do desenvolvimento Humano). Universidade de São Paulo, São Paulo.

SECCHI, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369.

SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO, M.; BANZATO, C. R.; JUNIOR, R. R. (2017). Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. Fortaleza, **Revista Ciências Administrativas**, 23(1), 217-244.

SILVESTRIN, A. N. S. (2013). **Manifestações da criatividade da equipe**

de enfermagem de um serviço de emergência pediátrica. Dissertação de Mestrado em Enfermagem UFSC, Florianópolis, 132 p. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106684>.

SOUSA, M. M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J. (2015). Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 50, p. 460-476. <https://doi.org/10.5700/rausp1213>.

SZYMANSKI, H.; SZYMANSKI, L. (2014). O encontro reflexivo como prática psicoeducativa: uma perspectiva fenomenológica. **Educação, Ciência e Cultura,** Canoas, v. 19, n. 1, p. 09-22. <http://dx.doi.org/10.18316/1594>.

TORRANCE, E. P. (1966). **Torrance tests of creative thinking.** Lexington, Mass, Personal Press.

TRAGTENBERG, M. (2006). **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Editora Unesp, 2006. <https://doi.org/10.7476/9788539302871>

VAN DIJCK, C.; STEVENS, V.; LANGBROEK, T.; RICHE, C., VERHOEST, K.; STEEN, T.; AUBIN, D.; MOYSON, S. (2017). Public Sector Innovation through Collaboration. Explaining Antecedents for Collaborative Innovation. **In Paper Presented at the 21st International Research Society on Public Management Conference.**

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. (2004). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea,** Maringá, v. 8, n. 2, p. 181-200.

VON OECH, R. (2006). **Um "toc" na cuca.** [S. l.] Cultura Editores Associados.

WEBER, M. (1971). **Sociologia da Burocracia.** 2º ed. Rio de Janeiro: Zarb editores.

ZAVADIL, P.; TSCHIMMEL, K.; DA SILVA, R. P. (2016). Fatores relacionados à criatividade no indivíduo, em grupos e no contexto: uma revisão. **Blucher Design Proceedings. Blucher,** Belo Horizonte, 2(9), 193-205.

ZILLI, A. R.; RAMOS, B. M. S.; RAMOS, M. C. L.; SILVA, M. M. (2010). Criatividade como diferencial nas organizações de ensino. **In, [Anais] X Colóquio Internacional Sobre Gestión Universitaria en América del Sur.** Mar del Plata, 8,9 y10 de diciembre 2010. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96983>.

Documentos oficiais

BRASIL (2019). **Proposta de Emenda à Constituição nº 188, de 2019.** Brasília. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleggetter/documento?dm=8035580&ts=1576105226199&disposition=inline>. Acesso em: 22 out. de 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). **Panorama Cidades.** Rio de Janeiro. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/serranopolis-do-iguacu/panorama>. Acesso em 12 de ago.2021.

PMSI (2021) – Prefeitura Municipal de Serranópolis do Iguacu. Servidores. Disponível em: <https://acessoinformacao.serranopolis.go.gov.br/cidadao/transparencia/mgservidores>. Acesso em 20 de set. de 2021.