

ASCES-UNITA
CENTRO UNIVERSITÁRIO TABOSA DE ALMEIDA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BRENDA STEFANNY BATISTA NEVES
WANDELINE DE ARAUJO CUMARÚ

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma
análise a partir das experiências dos gestores da Secretaria de
Planejamento e Gestão de Caruaru-PE.**

**CARUARU
2019**

BRENDA STEFANNY BATISTA NEVES
WANDELIN DE ARAUJO CUMARÚ

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma
análise a partir das experiências dos gestores da Secretaria de
Planejamento e Gestão de Caruaru-PE.**

Trabalho de conclusão de curso, com a finalidade de aquisição de grau do curso de Administração pública do Centro Universitário Tabosa de Almeida (Asces- Unita). Cujo a orientadora é a Prof.^a Hannah Miranda Morais.

CARUARU

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

BRENDA STEFANNY BATISTA NEVES
WANDELINE DE ARAUJO CUMARÚ

CRIATIVIDADE E GESTÃO PÚBLICA: um estudo a partir das análises das experiências dos gestores na gestão da criatividade na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Trabalho de Conclusão de curso aprovado como requisito parcial à obtenção do título de Administrador público, do Curso de Administração Pública, do Centro Universitário Tabosa de Almeida, aprovado pela seguinte banca examinadora:

Profª Hannah Miranda Morais

Prof. Fernando Cesar de Lima

Profª Elba Ravane Alves Amorim

Caruaru, 28 de novembro 2019

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos sustentado, tanto fisicamente, emocionalmente e mentalmente para realização desse trabalho, e por nos dar sabedoria para permanecermos firmes até o final. Agradecemos as nossas famílias, onde nos ajudaram em todo o processo da chegada até o final dessa nossa graduação, por todo esforço para nos manter em uma Universidade privada, por todo cuidado e amor. Eu Brenda agradeço em especial a Nubiel e Fatima que são meus pais, minha irmã vitória e a vovó João e vovó Lurdinha que sempre torceram por mim e principalmente por ser a primeira da minha família inteira a se formar, mesmo não podendo pagar consegui permanecer com o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). E eu Wandeline, agradeço a minha mãe Jaqueline que desde o começo fez com que esse sonho se realiza-se e sempre fez de tudo para me ajudar, torceu, me deu palavras positivas, orações e cuidado, homenageio o meu pai que não mais está presente fisicamente, mas sempre estará em minha memória e foi um dos meus maiores professores e a minha madrinha Janieli por sempre estar junto mesmo de longe.

Agradecemos aos nossos professores, que nos fizeram construir grandes saberes na caminhada e em especial a nossa orientadora Hannah Miranda, que tem nos acompanhados desde o primeiro período, nos dado suporte e nos ensinado através do seu ensino e simplicidade, trabalhado junto conosco em pesquisas e agora por fim pode junto a nós construir essa pesquisa final. Além disso, agradecemos a Instituição ASCES-UNITA, onde realizamos diversas atividades, de pesquisa, projeto de extensão, coral, estudos e entre diversas outras atividades.

Agradecemos aos nossos amigos, por toda força e torcida para a realização desse momento. Eu Brenda Neves destaco em especial Luana Thaís minha irmã do coração que sempre esteve lá comigo e me ajudou desde o primeiro momento da escolha do meu curso e nos melhores e pior momentos da minha vida. A Levy Sadrak, meu futuro esposo pelo apoio nessa minha jornada e por sempre me incentivar e a Wandeline que sempre foi a minha dupla desde o início da minha vida acadêmica e que conseguimos nos compreender apesar das diferenças, não é à toa que seremos as melhores Administradora Públicas. E eu Wandeline, dedico também ao meu companheiro Júlio Cesar por toda paciência, cuidado, apoio e dedicação para comigo nesse processo, aos

meus amigos Marília Feitosa, Bruno Feitosa, Maira Arielly e Davi Freitas por toda preocupação e a torcida para que fosse realizado este feito.

Agradecemos a todos (as) os (as) entrevistados (as) pela disposição de auxiliar na realização desta pesquisa.

RESUMO

Dentro do campo dos Estudos Organizacionais um tema que vêm ganhando notoriedade nas agendas de pesquisa é a criatividade. Cada vez mais cresce os estudos sobre economia, cidades, indústrias e gestão envolvendo a dimensão criativa. Ao examinar os estudos sobre a criatividade, percebe-se que hoje a criatividade tem se tornado um recurso dentro e fora das organizações capaz de gerar vantagens estratégicas. Diante disso, esse trabalho buscou analisar como se dá a criatividade dentro das organizações públicas e como ela acontece a partir gestores públicos na sua forma como gerencia suas equipes. Buscou-se conhecer e analisar a atuação desses gestores diante dos sete fatores da liderança criativa desenvolvido por Muzzio e Carvalhal, 2015. Assim, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativo de caráter exploratório, por meio de um pesquisa empírica o estudo realizou três entrevistas com gestores da área pública, da Secretaria de Planejamento da Cidade de Caruaru-PE. Utilizando-se de um roteiro semiestruturadas desenvolvido a partir dos sete fatores de uma equipe criativa e a análise dos dados ocorreu segundo as premissas de Bardin 2009, para uma análise de conteúdo. Os achados da pesquisa apontados, são que apenas cinco fatores são trabalhados por esses gestores, sendo elas; plataforma de entendimento, visão compartilhada, resiliência, ideias próprias e ativação de rede. Observou-se, que não houve simultaneidade entre as falas sobre o clima e aprendizados vindo da experiência, visto que, atuam de forma muitos descentralizadas apesar de serem da mesma Secretaria.

Palavras-chaves: Gestão pública; Criatividade; Equipes Criativas; Gestão Criativa; liderança.

ABSTRACT

Within the field of organizational studies a topic that is gaining notoriety in the research agendas is creativity. Increasingly grows studies on economy, cities, industries and management involving the creative dimension. By examining the studies on creativity, it is clear that today creativity has become a resource in and out of organizations able to generate strategic advantage. Therefore, this study sought to analyze how is creativity within public organizations and how it happens from public officials on their way manage their teams. He sought to understand and analyze the performance of these managers before the seven factors of creative leadership developed by Muzzio; Carvalhal 2015. Thus, a qualitative nature of exploratory research was carried out by an empirical research study conducted three entrevistas with managers of public area of Secretary of Planning of the City of Caruaru-PE. Using a semi-structured script developed from the seven factors of a creative team and the data analysis took place according to the assumptions of Bardin 2009, to a content analysis. The findings of the research indicated, are only five factors are worked by these managers, as follows; common ground, shared vision, resilience, own ideas and network activation. It was observed that there was no concurrence between the lines on the climate and learning from the experience, since operate so many decentralized despite being the same Secretariat.

Key-words: Public Management; creativity; Crew Creative; Creative management, leadership.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Definições de criatividade feitas por alguns autores por Alencar.....	14
QUADRO 2 - Os Setes Fatores de Equipes Criativas.....	16
QUADRO 3 - Demarcação Metodológica de Pesquisa.....	20
QUADRO 4 - Demarcação do <i>Corpus</i> de Pesquisa.....	21
QUADRO 5 – Falas de plataforma de entendimento.....	24
QUADRO 6 – Falas de visão compartilhada.....	26
QUADRO 7 – Falas de resiliência	27
QUADRO 8 – Falas de ideias próprias	28
QUADRO 9 – Falas de Ativação de Rede.....	30
QUADRO 10 - Análise dos elementos presentes na SEPLAG.....	31

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	PROBLEMÁTICA.....	12
3.	OBJETIVOS.....	14
3.1	GERAL.....	14
3.2	OBJETIVO ESPECIFICO	14
4.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
4.1	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.....	15
4.2	GESTÃO E CRIATIVIDADE.....	16
4.3	GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO CRITIVA.....	19
5.	METODOLOGIA	21
5.1	METODOLOGIA: TIPO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	21
5.2	COLETA DE DADOS, OPERACIONALIZAÇÃO E CORPUS DE PESQUISA.....	22
6.	ANALISE DE DADOS	23
6.1	QUALIDADE DO DADO	23
7.	ACHADOS DA PESQUISA	24
7.1	CATEGORIAS ANALITICAS.....	24
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
9.	REFERÊNCIAS.....	34
	APÊNDICE A	37
	APÊNDICE B	38

1. INTRODUÇÃO

A criatividade perpassa por várias fases da história e tem sua definição evoluída junto com a transformação nos cenários da sociedade. Sua definição, que antes era vista como um dom divino exclusivo para determinadas pessoas, passou a ser entendida como algo multidimensional. Já a inovação tem relação direta com a criatividade, fazendo com que caminhe juntas em processos de mudanças no meio em que são construídas (FLORIDA, 2012).

Dessa forma, a extensão da criatividade vem apropriando-se de todo os espaços da vida humana, principalmente na transição do modelo capitalista fordista para o capitalismo informacional. Essa transição causou mudanças globais, culturais e operacionais nas sociedades pós-industriais (CASTELLS, 1999). Dentro desse contexto da sociedade podemos observar que a criatividade está ligada ao um novo modelo de estruturação da sociedade, que tem como finalidade desconstruir todo tipo de padrão existente, a fim de, utilizar-se de ideais inovadoras capazes de produzir e gerar resultados práticos (ANDERSON, POTOCHNIK, & ZHOU, 2014; MARTENS, 2011).

Nessa nova sociedade pós-fordismo a criatividade invadiu o cenário das organizações e as formas de gestão. Uma vez que, ainda predominava o modelo de gestão de Taylor estabelecida na era industrial e que foi eficiente para a época. Só que o modelo de Taylor não previa as grandes transformações que aconteceria principalmente pela era da informação. Em que as relações de trabalho seriam mudadas e as formas da organização se manter ativa dentro de um cenário tão competitivo (TUDDA, SANTOS, 2011).

Diante desse cenário de transição na forma de gestão nas organizações, dentro das organizações públicas não foi diferente. Visto que, a globalização alterou a forma e o papel do Estado. Ou seja, numa escala global o Estado depara com um alto grau de estruturas competitivas e a responsabilidade de tomar ações para tornar a economia nacional possível e sustentável dentro de um cenário de demandas sociais complexas (CARDOSO 1996).

Com essa modificação do papel do Estado resultou na forma que os gestores públicos lidam e trabalham no cenário em que a economia e a gestão desenvolvem-se dentro da criativa. Ou seja, o gestor público não é mais visto como aquele deve saber

apenas a lei, mas aquele que dá soluções criativas para atender as demandas da sociedade (BORINS 1998, BOYETT 1996, DRUCKER 1985, OSBORNE 1992, GAEBLER 1992).

Com isso, esse trabalho visou analisar como se dá o papel do gestor público dentro desse novo modelo de gestão criativa e como se desenvolve dentro das organizações públicas, por meio da seguinte pergunta de pesquisa: **Como o gestor público gerencia a criatividade na organização?**

2. PROBLEMÁTICA

Tendo em vista a terceira revolução, denominada por revolução da informação, os ambientes organizacionais tiveram que adaptarem-se as grandes mudanças ocorridas na sociedade. Essas transformações implicaram na forma de gerir as organizações. Já que o gerencialismo estava sendo inserido como modelo de gestão. Os gestores privados tiveram que buscar alternativas para alcançar a efetivação de suas ações nesse meio de grande aumento informacional, e umas das formas foi utilizando de estímulo à criatividade, pois o modelo gerencial tem como sua base valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECHI 2009).

O país possui cerca de 5.570 municípios (IBGE-2016) em sua maioria são municípios de pequeno a médio porte, por mais que, a maneira de governo do país seja gerencialista, a forma de gestão ainda está enraizada em uma cultura burocrática, marcada por morosidade nos processos e com pouco estímulo para as áreas de criatividade e inovação. Fazendo então, com que a gestão pública brasileira não possua marcas de criatividade em seus processos e em sua gerência, convivendo então com uma política velha em um cenário novo.

Os gestores públicos às vezes buscam seus próprios interesses corporativos, em contrapartida as demandas públicas não param de crescer, então há o início do caos de gerencia e ineficiência por parte do Estado, pois, não há uma busca primordial pelos interesses e as demandas sociais, fazendo então um contraponto em si mesmo já que a gestão gerencialista atual é marcada pela eficiência nas suas ações. Com isso, a eficiência traz em sua execução um olhar sobre as demandas, visando melhores resultados.

Compreendo esse contexto, Favaretto (2012), em seu estudo que tinha como principal objetivo criar um indicador do potencial criativo para as cidades brasileiras apontou em sua pesquisa que as cidades brasileiras têm fraco desenvolvimento neste potencial criativo e que os efeitos maiores são nas cidades mais pobres, indicando que tanto a estrutura educacional, quanto o investimento em cultura e lazer são de grande influência para o desenvolvimento das cidades brasileiras.

Logo, entendemos que o estudo foi válido, pois a criatividade é um campo de pesquisa dentro dos estudos organizacionais, que vem sendo trabalhado por vários

autores em diversos campos do conhecimento com Florida (2012), Castells (1999), Alencar (1992), Veloso (2016), Muzzio (2018) e entre outros autores. Diante disto, poucas são aquelas contribuições teóricas que estudaram a criatividade em organizações públicas, deixando então uma lacuna nesse olhar e nesse cenário acadêmico brasileiro.

3. OBJETIVOS

3.1 GERAL

Analisar as experiências de gestão da criatividade nas estratégias dos gestores públicos na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) em Caruaru-PE.

3.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Descobrir se há ações por parte dos gestores que estimulem o desenvolvimento da criatividade na gestão pública da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).
- Compreender quais são as maiores dificuldades que os gestores públicos encontram nas organizações públicas para obter-se uma gestão criativa.
- Entender os motivadores que impulsiona uma gestão com características criativas

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Sendo assim devemos compreender historicamente, que a palavra criatividade ainda não estava presente no *Oxford English Dictionary*, em 1971. Logo, é fácil perceber que tal palavra surgiu há pouco tempo. Apesar de que, suas características de aplicabilidade já existiam desde a era filosófica clássicas. A criatividade era vista como um “Dom divino” que estava disponível apenas para um determinado grupo de sujeitos e também era vista como um tipo de inspiração que surgia sem explicação na mente de alguns indivíduos (ALENCAR, 1986; TUDDA, SANTOS, 2011).

Outro modelo que os povos antigos asseguravam, era que no cérebro havia uma divisão em duas câmaras, em uma delas os deuses empenhavam-se em construir novas ideais e na outra era recebida essas ideais e então eram transformadas em ações dos indivíduos. No período renascentista surge o termo “gênio” que traz também a marca de que a criatividade é algo sobrenatural, espiritual e hereditária. Visto que, esse período é marcado pelo individualismo e o antropocentrismo. E essa interpretação da criatividade ganha mais força, pois, dignificam determinados homens, “os sujeitos abençoados “e nesse caso os da burguesia provavelmente (VELOSO, 2016).

A partir da década de 50, deu-se início por meio da comunidade científica, a necessidade de estudar esse fenômeno que é a criatividade, causado por a elevação do movimento humanístico (ALENCAR, 2003).

A criatividade então saiu da perspectiva do mito de ser um dom divino, para apenas um determinado grupo e passa a ser uma característica que está disponível para todos os seres humanos. E a partir disso, a criatividade pode ser definida com um fenômeno com características multifatoriais e multidimensionais, que considera os aspectos psicossociais, vendo como o ambiente influencia no processo de criar e inovar, e que há grande ligação com as experiências vividas por cada indivíduo. Características como: participação, também afloram não ser social a criatividade e a inovação (FLORIDA, 2012; VALLADARES).

Muitas foram e são as definições de criatividade, no Quadro 1 abaixo alguns autores sintetizam esse conceito:

Quadro 01: Definições de criatividade feitas por alguns autores por ALENCAR (1986)

Autor	Conceito
Anderson (1965)	Criatividade representa a emergência de algo único e original
Suchaman (1981)	O termo pensamento criativo tem duas características fundamentais, a saber: é autônomo e é dirigido para a produção de uma nova forma
Torrance (1965)	Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e re-testar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados.

Fonte: Adaptação Alencar (1986)

Como podemos observar por meio do Quadro 01 a criatividade está correlacionada a “algo novo” e a inovar sobre algo que já existe, logo é feito um link com o termo inovação, já que a inovação está condicionada a criatividade (MUZZIO,2017). Para Porter (1985) apud Gurgel (2006) assegura que a inovação:

é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. As principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais (PORTER, 1985: p. 36).

Nesse sentido, a inovação está ligada ao conhecimento, que através deste conhecimento de saber o que está fazendo é que a inovação pode vir a atuar, sua atuação está relacionada com mudanças. Logo, é visto que inovação vem como um ato de otimização seja dos processos, produtos, serviços e entre outros. Enquanto a criatividade está relacionada com novas ideias (MARÇAL, 2018).

4.2 GESTÃO E CRIATIVIDADE

Todas as mudanças dentro das organizações se deram com as grandes revoluções que sucederam a história da humanidade passando pela era agrícola, industrial e chegando à era de informação (CASTELLS, 2011). Ao longo dessas revoluções todas as organizações e seus modelos de gestão sofreram adaptação.

Podemos perceber isso claramente no início do século XXI, em que as transformações políticas, sociais e econômicas transformaram os valores bases do

modelo de gestão Taylorista que ainda existia dentro das organizações. Esse modelo surgiu-o na era industrial e tinha à hierarquia como uma base do seu modelo e a padronização da produção (SANTOS, 2011).

Sem dúvida que o modelo de gestão Taylorista foi eficiente na era industrial. Mas, os conceitos elaborados por Taylor não previam um cenário que as pessoas trabalhem em redes, o conhecimento seria valorizado como recurso das organizações, a velocidade das transações a criatividade e a inovação seriam indispensáveis para manter uma organização viva, dentro de um mercado de alta competitividade (TUDDA, SANTOS, 2011).

Isso se deu por conta da revolução da informação ou o que chamamos da era do conhecimento. Em que na esfera econômica reestrutura o capitalismo para uma flexibilização ainda maior. Com o aumento da descentralização das empresas por suas relações em redes, visto que, a rede se tornou muito mais que um meio de comunicação, tornou-se uma interação integrada com o pessoal e a organização.

Diante da crescente discussão sobre economia criativa, “baseia-se que a criatividade dentro da economia e indústrias criativas estão caracterizadas pela capacidade intelectual e habilidade individuais de produzir riquezas e de gerar empregos” (BENDASSOLLI; WOOD; KIRSCHBAUM; CUNHA; 2008, p.12). Além disso, essa criatividade não está ligada apenas um segmento fechado da sociedade, mas em todos os cenários que a compõem, como a economia e as indústrias (BRITISH; COUNCIL, 2005).

Com a gestão criativa não foi diferente, já que a criatividade tem se tornado um recurso estratégico essencial para gerir as organizações. Para melhorar os sistemas, integrá-los, corrigir erros e criar métodos para facilitar todas as relações, operacionais e em redes. Com isso, a criatividade tornou-se o resultado da atividade humana mais valorizada pela economia como um recurso dentro das organizações (FLORIDA 2011).

Sem dúvida a criatividade é um insumo para a inovação e caminham juntas em processos de mudanças passando a ser elementos indispensáveis para lideranças e equipes de trabalho. Pois, independente do seu real significado a criatividade dentro das organizações se desenvolve pela capacidade de solucionar problemas e achar soluções de forma mais inovadora (AMABILE, 1997; GRINBERG, 2014).

Quando falamos de liderança criativa um estudo feito por Muzzio e Carvalhal (2015) baseado no estudo realizado por Rickards e Moger (2000), destaca que o comportamento de um grupo e a forma que são organizadas a equipe de trabalho, pode ser mudada, quando se estabelece uma liderança criativa. Permitindo assim, um ambiente mais participativo, encorajador, fazendo com que surja novas estruturas que beneficiam o grupo tornando-se mais comparativo.

Dentro desse estudo de Muzzio e Carvalhal (2015), descreve que o trabalho Rickards e Moger, utilizaram-se da formação e processo criado por Tuckman para caracterizar uma equipe criativa. Assim, classificaram em cinco fases: A formação, turbulência, normatização, performance e finalização. E a partir disso, delimitaram os sete fatores para se ter uma equipe criativa, conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Os Setes Fatores de Equipes Criativas

Fatores	Características
Plataforma de entendimento	Os membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vistas uns dos outros; a equipe compartilha conhecimento, crenças, valores e convicções. O líder explica as atividades para sua equipe. Esses elementos incluem a plataforma de entendimento da qual novas ideias se desenvolverão.
Visão compartilhada	Os membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Eles também levam junto visões poderosas e significativas sobre o futuro.
Clima	O líder destaca a importância de um clima positivo no trabalho, procurando que os membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho.
Resiliência	O líder da equipe acentua o princípio de buscar perspectivas alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros de sua equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos.
Ideias próprias	Os esforços da liderança são feitos para o compromisso de construir ideias. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas ideias de problemas relacionadas a tarefa, de maneira que é dada mais atenção aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe.
Ativação em rede	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando ideias e oferecendo apoio mútuo. A liderança criativa permite que sua equipe, através de uso de <i>network</i> , capture habilidades, conhecimento e recursos para a resolução de problemas da equipe.
Aprendizado vindo da experiência	O líder estimula o aprendizado, possibilitando crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas de forma criativa. Os membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo assim que estes sintam-se mais dispostos a ousar.

Fonte: Adaptação aos autores Muzzio; Carvalhal, 2015.

Dessa maneira, podemos perceber que ter uma equipe criativa faz toda diferença, visto que, não basta apenas produzir com eficiência é preciso ter inovações para gerenciar, desenvolver, seja em seus serviços para mudar as organizações de maneira interna, a fim de influenciar o ambiente externo (ROPELATO; SILVEIRA; MACHADO, 2010).

Por essa razão, ter uma liderança ou uma equipe criativa resulta não a transformação apenas dentro das organizações privadas, mais dentro das organizações públicas fazendo com que a atuação do Estado se utilize de práticas empreendedoras para desempenhar tanto na política como na administração técnicas que sejam mais vantajosas para a gestão pública (BOZEMAN, 2007).

4.3 GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO CRITIVA

Com a crescente mudança na forma de gestão mais criativa e inovadora, aconteceu também assim com a economia. No Brasil começou com a crise econômica ao fim dos anos 80 no Brasil e a globalização em todo o mundo provocou o Estado a produzir uma ressignificação no seu papel em resposta ao cenário internacional, nesse sentido;

(...) a globalização modificou o papel do Estado... a ênfase da intervenção governamental agora dirigida quase exclusivamente para tornar possível às economias nacionais desenvolverem e sustentarem condições estruturais de competitividade em escala global (CARDOSO 1996. Pág.10).

Essa ressignificação do Estado acarretou mudanças na estrutura administrativa no país e em sua forma de gestão. Dentro da administração pública teve o modelo burocrático que tinha como finalidade substituir a administração pública patrimonialista, visto que o Rei era o chefe do Estado e tinha a administração pública como objeto de seu patrimônio pessoal e extensão do seu poder Real. O que dificultou muito a forma administrativa do Estado com o passar dos anos (SANDRONI, 1987).

Para se combater as práticas patrimonialista a gestão burocrática separou o que seria patrimônio público e privado. Além disso, utilizaram-se de técnicas aplicadas como a impessoalidade, hierarquização e formalidade que já foi estudado por Weber por mérito

profissional. Que se deu em função de combater o nepotismo e a corrupção que assolava na gestão patrimonialista (BRESSER-PERREIRA, 2008).

Mas com a consolidação de um estado liberal democrática no Brasil e o longo processo de evolução do Estado e o crescimento da máquina Estatal. A gestão burocrática se tornou ineficiente para atender as necessidades da sociedade civil. Com isso, foi adotado o modelo de administração pública gerencial que não é desvinculada da burocracia, mas volta-se para melhorar os processos da administração (MARQUES, 2008). Essa gestão tem como objetivo dar mais eficiência ao Estado a fim de aumentara qualidade dos serviços com a redução dos custos. Além de buscar melhorar a relação entre o Estado e sociedade por meio dos procedimentos e simplificação dos serviços prestados (SILVA, AMARAL, 2007).

Assim, podemos perceber que os modelos de gestão pública se moldam a partir do cenário mundial e das relações, fazendo com que a administração pública se depara com a revolução da informação, da sociedade em redes e novos modelos de gestão criativa. Dessa forma, os valores da criatividade são vistos como uma competência que os gestores públicos precisam ter e não apenas ser um perito em leis mais ser um empreendedor que ele dê soluções criativas (BORGES, ROMANIELLO, BRITO, 2016).

Portanto, na próxima seção irão ser discutidas os procedimentos metodológicos utilizados para embasar o estudo dessa pesquisa.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo, discutiremos os procedimentos metodológicos que guiarão este estudo. Inicialmente apresentaremos o detalhamento do método, a estratégia para coleta de dados, e por fim, o planejamento de como será operacionalizadas análises.

5.1 METODOLOGIA: TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa assume um caráter qualitativo, pois visa entender as questões subjetivas argumentadas pelos gestores públicos para o gerenciamento da criatividade. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa refere-se à produção e análise de expressões, opiniões ou comportamentos, por meio de observações e transcrições de entrevistas ou outros tipos de materiais. Assim, essa abordagem qualitativa tem sido utilizada em estudos voltados principalmente para a compreensão da vida humana em grupos.

Portanto, essa pesquisa apresenta natureza exploratório. Ou seja, permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. Visto que, esse tema ainda é pouco conhecido e explorado (FLICK, 2009). Além disso, o método utilizado para interpretar as opiniões e argumentos expostos pelos alunos extraídos pelas entrevistas. Utilizou-se das premissas da análise de conteúdo de Bardin (2009), com o objetivo de análise de conteúdo e compreender criticamente o sentido das comunicações, conteúdo, manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas (BARDIN, 2009; MOZZATOE GRZYBOVSKI, 2011).

Por meio dos métodos citados acima e que demarcam metodologicamente esta pesquisa, foram esquematizadas conforme o Quadro 3 abaixo para uma melhor compreensão.

Quadro 03: Demarcação Metodológica de Pesquisa

Quanto à forma de Abordagem	Quanto ao Paradigma de pesquisa	Quanto à forma de análise e tratamento dos dados
Qualitativa	Exploratória	Análise de Conteúdo de Bardin

Fonte: Autoral, 2019.

Diante das premissas metodológicas expostas nesta seção, o próximo tópico visou tecer considerações sobre a estratégia para formação do *corpus* de pesquisa a ser

estudado, e com isso, contemplar as táticas usadas para selecionar os sujeitos de pesquisa.

5.2 COLETA DE DADOS, OPERACIONALIZAÇÃO E CORPUS DE PESQUISA

A presente pesquisa, buscou formas de entender as percepções sobre a gestão da criatividade das organizações na gestão pública, visando entrevistar, por meio da ferramenta metodológica do roteiro de entrevista semiestruturado com os gestores públicos da Secretaria de Planejamento e Gestão no município de Caruaru- PE como bem explanado no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Demarcação do *Corpus* de Pesquisa

	Agente Social	Principais Funções
#E1	Gestor Público	Gerir a Secretaria em sua totalidade
#E2	Gestora Pública de Captação	Gerir o Setor de Captação
#E3	Técnica de captação	Exercício de função para captação

Fonte: Autoral, 2019.

A realização das entrevistas com os três colaboradores da Secretaria de Planejamento aconteceu no mês de outubro nos dias 04, 07 e 21 tendo como duração em média de 20 minutos. Os que foram entrevistados foram previamente convidados, confirmados e agendados por telefone e pessoalmente, para participarem da pesquisa. Além disso, as entrevistas foram gravadas mediante considerações éticas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme o apêndice A e submetido ao comitê de Ética.

O roteiro de entrevista foi formulado com base nos sete fatores que define uma equipe criativa adaptado por Muzzio e Carvalho 2015, conforme o apêndice B. Para indicar a finalização da coleta de dados foi utilizado o critério de Saturação Teórica. Nesse sentido, o pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Quando nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado, identifica-se o ponto de saturação (FLICK, 2009).

6. ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta das entrevistas o material seguiu para o momento da pesquisa destinado ao tratamento e análise dos dados e foi dividido em seis partes de acordo com as indicações de Bardin (2009). Nesta perspectiva, para as análises das entrevistas, o primeiro momento referiu-se à transcrição das gravações (1) em documento do Word. Após esse momento de transcrição, as entrevistas foram lidas e conferidas com o áudio de forma a validar e evitar eventuais erros de digitação (2). Depois dessa fase, o material foi lido na busca pela familiarização e aprofundamento do relato dos entrevistados (3). Só após tais momentos, o material foi fragmentado e reorganizado em função das similaridades das respostas, como indicado por Bardin (2009). Após esse movimento, nos debruçamos sobre os recortes em busca de subcategorias (5), e por fim, para a composição final do quadro teórico-metodológico, as categorias emergentes (6) foram organizadas de forma a apresentar um quadro geral sobre os significados que emergem do discurso.

6.1 QUALIDADE DO DADO

A qualidade do dado baseou-se nos critérios estudados por Paiva, Souza e Mello (2010), para a direcionar validade e confiabilidade nas pesquisas quantitativas. Nesse sentido, foi usado a triangulação entre pesquisadores. É um modo de institucionalização que busca reduzir as inconsistências e contradições da interpretação de um dado. A técnica contribui tanto por meio de validade quanto de confiabilidade, compondo um quadro mais evidente do fenômeno por meio da convergência de interpretação dos pesquisadores sobre o mesmo dado de pesquisa. A triangulação dessa pesquisa ocorreu por meio de análise realizada de forma separada por cada membro pesquisador e depois as interpretações foram confrontadas e validada pela orientadora.

7. ACHADOS DE PESQUISA

Após as análises das entrevistas, foram encontrados apenas 5 fatores que caracteriza uma equipe criativa, visto que dois deles não tiveram uniformidade em suas falas. Vale ressaltar que as falas utilizadas nos tópicos seguintes, são retiradas das entrevistas e são as mais exemplificativas. Assim, fizemos uma contraposição entre o estudo das sete categorias de equipe criativa e a fala dos gestores.

7.1 Categoria analítica 01: Plataforma de Entendimento

A gestão pública por si só, apresenta uma diversidade em seus atores, pois diferente do setor privado que delibera seu processo seletivo e escolhe as pessoas para participarem das suas equipes com as características que eles próprios buscam. O setor público por possuir seus diversos concursos e seleções, realoca atores com características variadas. Fazendo então o ambiente público, ser um ambiente diverso e aberto para ser uma plataforma de entendimento.

Na fala dos entrevistados é possível ver a presença desse ambiente, observe no Quadro 5 abaixo:

Quadro 05: Falas de plataforma de entendimento

Entrevistado 1	#1:42: "e busca desconstruir, eu acho que as pessoas buscam desconstruir ou mostrar o outro lado umas das outras para tentar chegar no ponto de comum ".
Entrevistado 2	#0:24: eu acredito que a gente tem na secretaria executiva liberdade, liberdade de pensamento digamos assim, para as diferentes visões, nós temos pessoas que trabalham na secretaria que são de realidades diferentes vem de lugares diferentes, não só de cidades mais de estados diferentes. Então eu acho que a diversidade é grande e que há um respeito pela opinião do outro pelos valores do outro e até mesmo pela forma de trabalhar do outro.
Entrevistado 3	#00:35: cada um com a sua perspectiva, a sua forma de pensar, então precisamos dialogar sempre, acho que é aberta a exposição de ideias, e de paradigmas , mas é com respeito e conversando.

Fonte: Autorial, 2019.

É notória a presença desse fator, nas falas dos três entrevistados. Pode-se então ligar-se ao estudo de Florida (2011) sobre cidades. Que explana sobre o índice de tolerância e levanta essa questão, que cidades onde há mais diversidade no seu povo, é mais criativa, pois, nela terá mais visões de mundo diferentes, tolerância, gerando então novas ideias através das perspectivas heterogêneas.

Assim, como também na gestão pública, o #E2 traz em sua fala essa questão da diversidade de pessoas na secretaria, cada uma de um lugar diferente, produzindo assim respeito entre eles e na maneira de trabalhar um do outro. Assim como o #E3 ressalta a importância de dialogar, de dar abertura para exposição de ideias e em uma resolução de problemas olhares diferentes terão soluções diferentes unindo-as terão um resultado ainda melhor, para solucionar as problemáticas.

Por mais que a gestão pública seja regida pela lei, a negociação dentro das suas ações precisa ser tolerante. Pois, há uma multiplicidade de problemas e demandas, na qual o gestor público precisa solucionar. Logo uma equipe de gestão com um pensamento unitário, não teria como resolver todas as demandas da sociedade, como o #E1 ressalta em sua fala dizendo o quanto as pessoas trazem suas opiniões para assim chegar a um ponto comum entre eles e a busca pela desconstrução.

Por isso, a abertura é tão importante para esse ambiente de desconstrução, fazendo com que haja a construção de ideias para uma sociedade melhor, em que é possível expandir ainda mais as ações públicas para todas as pessoas que fazem parte da sociedade sejam elas minorias ou não e causar transformação.

7.2 Categoria analítica 02: Visão compartilhada

Dentro da teoria dos sete fatores que delimita uma equipe criativa, a visão compartilhada traz uma dimensão de senso de propósito e visão. Apesar disso, a análise feita da equipe que faz parte da Secretaria de Planejamento de Caruaru apresenta déficit no discurso dos entrevistados. Visto que, a gestão pública é muito extensa e fazem parte de um processo maior que segmenta as suas atividades dentro as Secretaria.

Além disso, a secretaria tem como uma finalidade meio dentro o que dificulta ainda mais observar o que o seu trabalho gera ao final do processo. E dentro das equipes

criativas a visão compartilhada é um fator indispensável e gerenciável dentro das equipes. Segue abaixo no Quadro 6 as falas dos entrevistados analisadas pelos pesquisadores.

Quadro 06: Falas de visão compartilhada

Entrevistado 1	#3:30: por se tratar de trabalho de secretaria meio, então a gente fica muito engessado às vezes, está sempre dentro da sala de frente para o computador sem ver os resultados palpáveis porque a gente não chega assim não estamos de cara com os resultados palpáveis, e isso desmotiva um pouco, mas a maioria das vezes a gente consegue motivação quando vê algum resultado, quando escuta alguma coisa, falar que deu certo.
Entrevistado 2	#2:59: E de certa forma eu tento passar isso para equipe mostrando o quão é importante é o trabalho que cada uma delas, cada um dos membros da equipe fazem, e que a correta execução do seu trabalho no dia a dia, lá na ponta vai gerar um benefício público para o cidadão.
Entrevistado 3	# 01:25: A gente sempre trabalha aqui com metas, as recompensas são divididas para que as pessoas também se sintam responsável e reconhecidas por esses resultados então aqui não há um trabalho na gestão pública que se iniciou em alguns lugares a nível de estado e não municipal de premiação específica por alguma meta atingida, e sim mais um reconhecimento em termo de conversa e de torna as pessoas parte de todo processo.

Fonte: Autorial, 2019.

Apesar do déficit observado na categoria de visão compartilhada, existe uns esforços observados pelos entrevistados em compartilhar esses resultados. Mas, isso não é institucionalizado dentro da Secretaria de planejamento de Caruaru-Pe. Com isso, podemos observar nitidamente da fala do #E1 quando relata que eles ficam muito engessado, sempre na frente do computador sem ver resultados palpáveis, visto que é de uma secretaria meio. Já o #E2 percebe que há uma necessidade de mostrar da sua equipe que seu trabalho é importante e que mesmo não percebido sempre conseguiu alcançar o objetivo final.

Com isso, podemos observar na fala do #E3, sua visão de que se forem descentralizadas as responsabilidades os membros das equipes sentiram reconhecidos quando os resultados chegarem. Assim, podemos correlacionar esse fator com o tópico seguinte de resiliência dos sete fatores de uma equipe criativa.

7.3 Categoria analítica 03: Resiliência

Dentro da categoria resiliência está baseada em buscar outros meios e alternativas para lidar com obstáculos e frustrações. Dessa forma, observa-se que dentro da gestão pública em que os entrevistados estão inseridos, as coisas estão já para não dá certo. Visto que, trabalham sempre na expectativa de depender de outros órgãos, secretarias e até mesmo recursos de outro ente federativo.

Em razão do Estado possuir uma estrutura e um modelo de gestão burocrática tornando-se muitas das vezes ineficiente não pela burocracia, mas pela sua distorção, decorrente ao crescimento da máquina estatal. Percebe-se que os entrevistados #E1 e #E2 possui uma indignação, pois, estão na gestão pública a pouco tempo. Diferentemente do entrevistado #E3 que apesar de ter imigrado de outra secretaria, tem como ideia de que fazem tudo que tem ao seu alcance para se atingir o que é proposto para dentro das secretarias que atuou. Com isso, segue abaixo fala dos entrevistados sobre o as dificuldades e como eles conseguem reverter essas situações.

Quadro 07: Falas de Resiliência

<p>Entrevistado 1</p>	<p># 5: 36: Eu odeio que as coisas dão errado na verdade, mas eu acho que isso é processo também, da gente aprender a aceitar que nem tudo dá certo e nem tudo depende da gente, por ser setor público muito das coisas acaba não dando certo, mas não porque a gente não fez direito ou porque a gente deixou de fazer alguma coisa, mas às vezes por pura burocracia do sistema ou porque a gente depende de outras pessoas de outros atores e esses atores não conseguem cumprir ou as vezes não querem e tem também fatores políticos que influenciam muito por ser um setor público.</p>
<p>Entrevistado 2</p>	<p>#4:52: a proposta ser aprovada, mas o recurso não chegar né por questões variadas, principalmente quando se trata do Governo Federal e às vezes acontece também da gente trabalhar, trabalhar, trabalhar e não conseguir ter a proposta aprovada por detalhes, como, cotação que não estava como deveria ser, ou uma certa seção da proposta não tá como deveria ser e muitas vezes isso não depende da gente, depende da secretaria fim.</p> <p># 6: 21: eu acho que a gente precisa melhorar nisso, ter uma forma mais efetiva, ou de aceitar isso ou de tentar corrigir dentro das nossas limitações sabendo que se trata de outras secretarias.</p>
<p>Entrevistado 3</p>	<p># 03:06: a gente trabalha, acho que cada um tem dado o máximo, isso faz com que nenhuma meta ou que nem resultado seja frustrado. É porque alguma coisa não ocorreu, para que aquele resultado não fosse alcançado.</p>

Fonte: Autorial, 2019.

Apesar da implementação da gestão gerencialista na administração pública com uma das características que era poucos níveis hierárquicos, e descentralização tanto política como administrativo (BRESSER PERREIRA,1996). Podemos perceber na fala dos entrevistados que ainda existe muito níveis hierárquicos e apesar de ter existido uma maior flexibilização, as secretarias precisam lidar agora com mais stakeholders que contribuem para a efetivação de uma boa governança (LIMA, PORTO, SOBRAL; 2017)

7.4 Categoria analítica 04: Ideias Próprias.

Os agentes públicos nesse quesito destacam em suas falas que, ficam entre atender a legislação e simultaneamente ter a possibilidade de criação de novas ideias para o setor. Porém, nesse contexto possuem diversas limitações, de recurso, de equipe e de estrutura hierárquica. Então, com todas essas amarras presentes no dia a dia dos servidores, fazem com que produzam sim, novas ideias para saber lher dar com as diversas situações e com as condições não adequadas. Logo abaixo estarão as falas:

Quadro 08: Falas de Ideias próprias

<p>Entrevistado 1</p>	<p>#25:20 : Eu tenho que estar sempre buscando novas formas de tentar pelo menos atrair recursos, novas possibilidades às vezes é preciso pensar como que eu vou transformar alguns dados, algumas informações, que eu tenho transformar informações, informações não, dados, transformar os dados que me passam em informações plausíveis para atender um certo objetivo e sim às vezes eu preciso ser muito criativa.</p>
<p>Entrevistado 2</p>	<p>#01:03: Agora como o nosso trabalho ele tem um certo formalismo, a gente tem que atender as leis, a normativos não há muito espaço para que (como é que eu diria) diversas opiniões ou diversos modos de fazer sejam incorporados, por que é um trabalho de certa forma regulado</p> <p>#11:25 : Eu acho que ela estimula bastante e ela sempre escuta, ela é uma pessoa que normalmente ela escuta novas ideias novas proposições e isso me dá uma certa liberdade no trabalho e eu acho isso bastante estimulante né você trabalhar em um lugar que você pode propor coisas novas.</p>

Entrevistado 3	<p># 12:08: Na gestão pública a gente tem muitas amarras, mas isso é a parte legal e muitos processos repetidos vários e vários cantos... Mas é possível ser feito certo, desde que você tenha alguns princípios que se mantenham entre eles a eficiência e a economicidade por que eles são básicos para que você não tenha como responder algum processo lá na frente.</p> <p># 13:30: Então a gente gerou um sistema de monitoramento de obras, então está na internet é só para usar internamente, mas é a busca dessas soluções feitas pelos próprios agentes aqui, que ela, responder de uma forma mais criativa realmente e inovador.</p>
-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Autorial, 2019.

Como a #E1 traz na sua fala, destaca que precisa sempre estar pensando em novas ideias para captar recursos e junto com a fala da #E2 confirma que há liberdade nesse ambiente. O #E3 por possuir um cargo hierárquico maior, demonstra que é mais o coletor dessas ideias, mas que é possível ver que em sua função não há tanto formalismo em criar ideias, mas é algo mais natural.

Em ambas as falas demonstram que há essa regularidade na realidade deles. É quando podemos trazer então o estudo realizado pelos os autores Stefanovitz e Nagano (2009) sobre a gestão da inovação, baseados em alguns autores levantam a questão de tensão disciplina X criatividade, nos quais apontam que quando essa liberdade está direcionada para os resultados, precisa-se trazer uma autonomia tanto para aqueles que estão operacionalizando, tanto para os gestores e questões ligadas as estratégias. Assim, os gestores devem se articular criativamente para criar metas e os demais agentes públicos com a liberdade que possuem traçar seus caminhos para chegar ao cumprimento das metas estabelecidas (STEFANOVITZ E NAGANO (2009) apud JUDGE *et al*, 1997).

Logo, vemos que o setor apesar de terem suas amarras, a liberdade criativa deles é existente, e utilizada da forma correta é positiva para que tenha mais eficiência na realização do trabalho da equipe. Vemos que, essa equipe é muito criatividade nesse sentido, pois apresenta que apesar de todas as barreiras existentes conseguem articular novas ideias.

7.5 Categoria 05: Ativação em rede

A ativação em rede ocorre dentro da teoria quando a equipe consegue se comunicar com outras pessoas e até mesmo com outras equipes, trancando ideias entre si e apoio. Dentro do que se foi observado das entrevistas não há mecanismos que promove ou facilite a ativação de rede, muito mesmo dentro da própria secretaria. Isso é percebido na fala dos entrevistados conforme o Quadro 9 abaixo:

Quadro 09: Falas de Ativação de Rede

<p>Entrevistado 1</p>	<p>#13:55: Por que as vezes acontece da gente transmitir a informação e a outra pessoa não tem embasamento talvez formação, uma formação ou entendimento acadêmico suficiente de entender o que o que você quer com aquilo isso complica muito, a comunicação que faz a gente ter retrabalho.</p> <p>#15:23: Então tem muitas vezes que a comunicação tem ruído, mas eu acho que é falta de preparação ao meu ponto de vista é falta de qualificação, tem muita gente boa, muita gente qualificada, mas ainda tem muita gente que não tem a qualificação necessária para estar atuando em alguns, com alguns tipos de atividades.</p>
<p>Entrevistado 2</p>	<p>#09:07: Veja eu acho que comunicação é essencial não só no setor público ou setor privado em qualquer instituição, a comunicação é essencial. Agora infelizmente eu acho que a nossa comunicação não tá boa principalmente depois das mudanças que houve na Secretaria de Planejamento com a saída da antiga equipe e entrada da nova equipe e a forma como a gente ficou dividido de certa forma pelo fato da gente estar ocupando um prédio, uma sala em um prédio a parte, eu acho que essa comunicação ficou prejudicada e eu acho também que a comunicação entre as secretarias também deixa a desejar</p>
<p>Entrevistado 3</p>	<p># 06:74: Eu entendo que a comunicação ela ocorre, é uma dificuldade qualquer meio não é só o público não. Porque às vezes a pessoa precisa ser muito clara, para que as pessoas tenham a mesma clareza do objetivo então temos dificuldade, mas a gente tenta se comunicar e sempre tá pensando no problema especificamente em conjunto porque isso ajuda a você não perder o fio da meada.</p>

Fonte: Autoral, 2019.

Ao analisar as falas podemos perceber que os agentes compreendem que a comunicação é indispensável para qualquer tipo de organização. Assim, o #E2 descreve que a comunicação é essencial não só no setor público ou setor privado, mas em qualquer instituição. Além disso, o entrevistado #E1 demonstra em sua fala que a falta de

comunicação dificulta o trabalho, fazendo com que tenham retrabalho. E o #E3 confirma que a comunicação é difícil em qualquer tipo de organização, não apenas no setor público. Além disso, certifica que precisamos pensar no problema como um conjunto de um todo se não acabamos perdemos a dimensão do problema.

Desse modo, podemos observar que a gestão pública é tão diversificada que a ativação de rede é mais complexa. Visto que, tem relações com pessoas de costumes diferentes, tipos de linguagens, pensamentos diferentes. Apesar de possuírem o uso da tecnologia e usarem a internet como uso que vai além de um entretenimento mais uma ferramenta de informação (LEVY 1999). Ainda assim, dentro da Secretaria de Planejamento não tem mecanismos que auxilia ou que caminhão para a melhorar a ativação de rede.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações finais demonstram que a gestão da criatividade no setor público está ligada diretamente ao ambiente criativo. Com isso, buscamos nas entrevistas visualizar como era visto no ambiente da Secretaria de Planejamento e Gestão de Caruaru-PE. Em que, traz a ligação de criatividade como o desenvolvimento da sensibilidade para os problemas, para as lacunas e a busca pelas soluções. Assim, semelhantemente ocorre no setor público, pois, grandes são os desafios diários, fazendo-se necessário o uso da sensibilidade para trazer soluções para as diversas demandas vindas da sociedade.

Diante disso, retomamos a pergunta de pesquisa: **Como o gestor público gerencia a criatividade na organização?** Visto que a criatividade não é algo estabelecido formalmente na gerência estrutural da Secretaria. Mas é desenvolvida de acordo com a participação de cada um, pois em nossos estudos vimos que a participação aflora para criatividade.

Analisamos então todas as questões levantadas e elaboramos um quadro onde dividimos em três grupos, o grupo um chamado por “Processos estruturado” é um grupo onde os elementos que o compõem é possível ver na realidade da secretaria com êxito. O grupo dois denominado como: “Processos não estruturados” é que está presente nas vivências da secretaria, porém de forma não positiva, possuindo falhas consideráveis. E o terceiro grupo é composto pelos elementos que não fazem parte da fala dos atores por isso chama-se: Não houve unidade de conteúdo, visualize melhor abaixo:

QUADRO 10: Análise dos elementos presentes na SEPLAG

PROCESSOS ESTRUTURADOS	PROCESSOS NÃO ESTRUTURADOS	NÃO HOUVE UNIDADE DE CONTEÚDO
Plataforma de entendimento	Visão compartilhada	Clima
Resiliência	Ativação em rede	Aprendizado vindo da experiência
Ideias próprias	-	-

Fonte: Autoral (2019)

Logo, podemos observa que a criatividade no setor público ela existe. De sete elementos que destacamos três estão presentes no ambiente público estudado, como

equipe criativa. Podemos destacar então que a criatividade no setor público é empírica, e não é deliberadamente gerenciada, mas as pessoas vão realizando e significando.

Percebe-se que a criatividade não é o foco principal da gestão pública, pois, não é pensada estrategicamente para o estímulo de uma equipe criativa, mas ocorre de maneira natural. Já que, se não houver criatividade os atores não conseguem fazer a administração de maneira eficiente.

Os atores públicos, utilizam-se da criatividade para gerar a inovação. No entanto, essa inovação não é prioritária, ela é um incremento espontâneo que ocorre na administração pública, diferente do setor privado que o gestor das empresas em todo momento traz essa valorização e o estímulo para criação de novas ideias todos os dias. Já o gestor público não tem esse interesse primaz de geração desses processos criativos, pois a função principal é fazer as coisas acontecerem e por só ser permitido fazer o que a está na lei, tendo assim muitas amarras, então muitas vezes há menor necessidade de ter esse foco prioritário no desenvolvimento criativo.

Diante do estudo apresentado, traçamos o fato de haver limites no corpus da pesquisa, uma vez que tem caráter exploratório. Logo, os futuros pesquisadores nessa área podem traçar diversos caminhos de pesquisa, em outros setores da administração pública ou até mesmo na própria Secretária estudada, visto que há diversos contextos da Administração Pública nos municípios do nosso país.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L Soriano. **Criatividade e ensino. Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília**, v. 6, n. 1, p. 13 16, 1986. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498931986000100004&lng=en&nrm=iso#back.>. Acesso em: 25 mar. 2019.

_____. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. 3. ed. - Brasília: UNB, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. Lisboa, Portugal: LDA, 2009.

BORGES, Denise Aparecida Hipólito. **Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas v.5, n.1, 2016. Disponível em: <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/320/pdf>>. Acesso em: 09 set. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, 1996.

CARDOSO, Fernando Henrique (1996) **Globalização**. Conferência pronunciada em Nova Delhi, Índia, janeiro 1966. Publicada em *O Estado de S.Paulo*, 28 de janeiro, 1996.

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. **Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível?** REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 21, núm. 3, setembro-dezembro, Porto alegre -2015, pp. 659-689. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v21n3/1413-2311-read-21-03-00659.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FAVARETTO, Leonardo F. **Índice de potencial criativo dos municípios brasileiros e desenvolvimento: um enfoque multidimensional**; Anais do XLI Encontro Nacional de Economia (2012).Disponível em:<<http://econpapers.repec.org/paper/anpen2013/083.htm>>. Acesso em: 9 maio 2019.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa: e seu papel na transformação do trabalho, lazer, comunidade e cotidiano**. Tradução de Ana Luiza Lopes. Porto Alegre: L&PM Editores, 2012.

FRANCO, Gustavo. **Estado e crise econômica ao fim dos anos 80: problemas fiscais e regulatórios**. Nova Economia, v. 2, n. 1, 16 dez. 2013.

GOMES, Jorge Filipe da Silva *et al.* **Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações** RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 3, pp. 568-589, Set./Out. 2016). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 15 abr 2019.

GURGEL, Cláudio (1995). **Reforma do Estado: Weber e a Estabilidade**. Archétipon, 4 (10), 1995 (Rio de Janeiro: Faculdades Cândido Mendes).

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio>>. Acesso em 8 mar 2019.

LACERDA, C. C. O.; MELLO, S. C. B.; MARÇAL, M. C. C. 'Padarias Que Vendem Até Pãezinhos?' Criatividade e Inovação Organizacional no Segmento Gourmet. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 40-57, 2018.

LIMA, Fernando; PORTO, Ivânia; SOBRAL, Matheus. **Gestão pública 2.0, o uso da tecnologia como ferramenta de cidadania: Estudo de caso no estado de Pernambuco**. In: Darly Fernando Andrade. (Org.). Tópicos em Administração. 1 ed. Belo Horizonte:EditoraPoisson,2018,v.4,p.69-78.

MUZZIO, Henrique. **Indivíduo Liderança e Cultura: Evidências de uma gestão da criatividade**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, Jan./Fev. 2017.

PAIVA, Fernando; LEAO, André; MELLO, Sergio. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração**. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 13, p. 190-209, 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47 (1), janeiro, 1996.

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

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá – 2013 Universidade de Brasília, 2003, 2009 (reimpressão).

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. **Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT643.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2019.

VALLADARES, Angelise; FILHO, José Garcia Leal. **Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação das organizacionais**. Revista da FAE – Faculdade Católica de

Administração e Economia, v. 6, n. 2, pp.89, 2003. Disponível em:
<<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/466>>. Acesso em: 07 de maio 2019.

APENDICE A

Pesquisadoras: Brenda Stefanny Batista Neves e Wandeline de Araujo Cumarú.

Objetivos da Pesquisa: Buscar entender qual a perspectiva do que é criatividade para os gestores públicos. Se a criatividade é utilizada na secretaria e como é que ela é estimulada neste meio.

Possíveis desconfortos:

Considerando que as análises dos dados coletados nas entrevistas protegem a identidade do entrevistado, **não** prevemos nenhum tipo de desconforto à participação do mesmo. Nas entrevistas com gravação de áudio, as perguntas serão feitas e aqueles que se sentirem à vontade para respondê-las assim poderão fazer.

Direitos do Sujeito Pesquisado:

São direitos do sujeito participante (entrevistado):

- Garantia de esclarecimento e resposta a qualquer pergunta;
- Liberdade de abandonar a entrevista a qualquer momento sem prejuízo para si;
- Garantia de privacidade à sua identidade;
- Garantia de sigilo de suas informações se o entrevistado assim o desejar;
- Garantia de que os gastos adicionais serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

Dúvidas e Esclarecimentos:

Em caso de dúvidas, entrar em contato com:

Faculdade Ascens, Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico, Av. Portugal, 584, Bairro Universitário, Caruaru-PE – Brasil.

Eu, _____, abaixo assinado, tendo recebido todos os esclarecimentos acima citado, e ciente dos meus direitos, concordo em participar desta pesquisa, bem como autorizo toda documentação necessária, a divulgação e a publicação em periódicos, revistas bem como apresentação em congressos, workshop e quaisquer eventos de caráter científico.

Local: _____

Data: ____/____/____

Assinatura do entrevistado

Assinatura do pesquisador

Nome:

Brenda Neves e Wandeline Cumarú

*** O TCLE é emitido em duas vias assinadas pelo sujeito e pelo pesquisador.**

APÊNDICE B

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO PARA COLETA DE DADOS

PROTOCOLO SEMIESTRUTURADO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA	
Dados Gerais	Sujeito Social – Função e Cargo: <hr/>
Data Hora	Tempo na instituição:
<ol style="list-style-type: none"> 1. No seu ambiente de trabalho como é tratada as diferenças de valores e visão de mundo? 2. O que você faz para motivar sua equipe? Você se sente motivado(a)? 3. Sobre “Expectativas frustradas” como você e como sua equipe lida com isso? 4. O que você pensa do futuro? 5. Como é a comunicação/network da sua equipe com outras equipes? 6. Você se sente estimulado e apoiado para criação de novas ideias? 7. Como você toma as decisões das mais difíceis as mais fáceis? Porque? 8. Quando você não sabe de uma coisa como você busca informação? 9. O que é a criatividade para você? 10. E uma gestão criativa? 	