



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



## IMPROVISO E CRIATIVIDADE NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**FERNANDA GUIMARÃES**

Universidade Federal de Santa Catarina  
admfernanda@hotmail.com

**ADRIANO COELHO**

Universidade Federal de Santa Catarina  
adriano.coelho@ufsc.br

**ANDRE PAVANATI**

Universidade Federal de Santa Catarina  
andre.p@ufsc.br

**MERYELLEM YOKOYAMA NEVES**

Universidade Federal de Santa Catarina  
meryellem@yahoo.com.br

**RESUMO:** Trata sobre a temática do improviso e criatividade nas organizações, focando especialmente nas organizações públicas, nas Instituições Federais de Ensino Superior e seus servidores. Objetiva apresentar definições, elementos facilitadores e inibidores de processos criativos e vantagens de se inserir esses atributos nos procedimentos de gestão. Aborda o estudo de forma qualitativa, aplicado e descritiva, destacando conceitos e teorias encontrados na literatura. Enfatiza a importância de ambientes propícios à criatividade e o desenvolvimento e aprendizagem dos servidores da administração pública, salientando a necessidade do improviso nas ações laborais e tomadas de decisão. Conclui que a gestão universitária pode se beneficiar motivando e apoiando práticas que auxiliem no desenvolvimento da criatividade dos seus servidores técnicos em educação. Entretanto, os temas improviso e criatividade na gestão pública ainda estão em construção, devendo-se buscar formas a incorporá-los na cultura organizacional, tendo como meta a busca da excelência.

**Palavras chave:** Improviso. Criatividade. Instituições Federais de Ensino Superior. Gestão Universitária. Administração Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo estão ocorrendo de forma frenética. Com o processo de globalização integrando as nações e transformando rapidamente as economias, políticas e culturas, as relações humanas são afetadas, exigindo novos comportamentos de pessoas e organizações.

Todavia, apesar de assustadora a princípio a velocidade em que as transformações sucedem atualmente é propício o momento para evoluirmos, desenvolvermos, acrescentarmos conhecimento. Como pertinentemente exposto por Bauman, um dos mais importantes sociólogos, “de maldição, a globalização pode até transformar-se em benção: a “humanidade” nunca teve uma oportunidade melhor!” (2005, p. 95).

Carecemos agora de buscar conhecimentos e novas práticas, de repensar nossos valores e investir em comportamentos éticos para encararmos o futuro e alcançarmos sucesso. As organizações por seu caráter de competitividade precisam atentar para essas mudanças e tempos de incertezas. Os gestores e líderes necessitam urgentemente buscar novas prática para alcançarem seus objetivos e cumprirem a missão da organização. Drucker afirma essa necessidade:

Em períodos de rápidas mudanças estruturais, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças. Portanto, é um desafio central de gerenciamento para o século XXI que toda organização se torne líder de mudança. Um líder de mudanças as vê como oportunidades. Ele busca mudanças, sabe como achar as boas mudanças e como torna-las eficazes, fora e dentro da organização (1999, p. 64).

Ainda para Drucker (1999), ser um líder de mudanças é mudar o que já está sendo feito e fazer coisas novas, é abandonar o ontem e o que não produz mais resultados, é promover o aperfeiçoamento de forma contínua e sistêmica os produtos, serviços e áreas da organização, é explorar o sucesso focando nas oportunidades e cuidando dos problemas, e introduzir uma política de inovação na organização. Dessa forma, as organizações para sobreviverem terão que buscar novos meios de atuarem, buscarem a inovação, recorrendo à criatividade e improviso no processo de tomada de decisão.

As universidades como organizações públicas complexas e repletas de peculiaridades devem criar uma cultura organizacional voltada às decisões coletivas, incentivar o aprendizado contínuo, o improviso, a inovação e criatividade para desenvolvimento de ações que contribuam para decisões satisfatórias.

A organização universitária pode se beneficiar da criatividade e do improviso para a gestão dos seus processos, ademais em um momento em que as universidades públicas enfrentam dificuldades no gerenciamento de recursos diante da atual crise política e financeira por que passa o setor público.

Neste contexto, elabora-se o seguinte objetivo geral para o presente estudo: Compreender como o improviso e a criatividade podem contribuir com a gestão universitária para sobrevivência e melhoria de seus serviços.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Serão abordadas nesta seção algumas definições encontradas na literatura sobre improviso e criatividade. Conceituações de diversos autores sobre o assunto auxiliam os leitores a melhor compreensão desse estudo e da sua importância para a gestão universitária.

## 2.1 IMPROVISO E CRIATIVIDADE

O planejamento é uma ferramenta fundamental nas organizações, pois permite que muitas das ações sigam um roteiro predeterminado proporcionando um mínimo de previsibilidade nos resultados. Todavia, as organizações se deparam com situações inesperadas ou imprevisíveis que requerem uma atuação rápida, viável e eficaz. À vista disso, é mais sensato recorrer ao improviso e correr riscos a manter-se inerte sem atitudes. “Não podermos prever o futuro nos impulsiona a nos livrarmos das idéias preconcebidas e utilizar a improvisação por meio da criação, e dessa forma, correr riscos” (NACHMANOVITCH, 1993). Segundo Cunha et al (2000, p. 169), a improvisação é “[...] entendida como a concepção da ação à medida que esta tem lugar, usando os recursos disponíveis [...]”.

Improvisar não é fazer “qualquer coisa”; A improvisação pode ter o mesmo sentido de estrutura e totalidade de uma composição planejada. Mas existe uma fase em que se pode fazer qualquer coisa, experimentar sem medo das conseqüências, ter espaço para criar sem medo de críticas, para poder trazer o material do inconsciente sem censurá-lo de antemão (NACHMANOVITCH , 1993, p. 71).

Mesmo no improviso a organização precisa ter bem definidos a sua missão, visão, objetivos e os recursos que dispõe para buscar os resultados pretendidos. “Objetivos claramente articulados contribuem para que todas as funções importantes assegurem a quantidade de actividade de improvisação necessária para o alcance dos objectivos organizacionais” (CUNHA et al, 2000, p. 171).

Um improviso efetivo decorre de um processo criativo. Pessoas criativas tendem a ter pluralidade de ideias e a arriscar mais experimentando novas ações, oportunizando a improvisação. Logo, a criatividade passou a ser buscada pelas organizações como meio de auxílio para enfrentar os desafios de gestão. “Do ponto de vista etmológico, o conceito de criatividade está ligado ao termo criar, que quer dizer, dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (Pereira et al,1999, p. 4).

Nota-se pela definição que criatividade relaciona-se a inovação, a mudanças e geralmente desejada para lograr aperfeiçoamento de algo já existente, algo novo ou resolução de algum problema. Nesse sentido, “[...] a criatividade é a percepção de algum elemento perturbador e a correspondente ação para solucioná-lo” (ALMEIDA et al, 2011, p. 35), e ainda, para os autores, “[...] a proposição de algo novo e que tenha valor, podendo ser sob a forma de produtos, estudos científicos, artes ou mesmo relações humanas” (ALMEIDA et al, 2011, p. 34).

Indivíduos com alta potencialidade criativa, com “mentes” visionárias, treinadas e direcionadas a descobrir múltiplas alternativas de agir, agregam valor a sua vida pessoal e às organizações que fazem parte.

A mobilidade mental, como exemplo de característica das pessoas criativas, está relacionada com a habilidade de ver situações a partir de diferentes pontos de vista, e ter a mente aberta para mover-se de visões estreitas e rígidas para visões amplas, em que todas as ações têm possibilidades, e todas as possibilidades constituem opções (BURKE, 1994, *apud* MORITZ, 2012, p. 40).

Em vista disto, muitas organizações aspiram ao atributo da criatividade incorporada a sua cultura organizacional como ferramenta para tomadas de decisão e resoluções de problemas. “[...] É cada vez mais importante, na sociedade e na organização, a utilização da criatividade como instrumento de auxílio ao gestor, no sentido de melhor adaptá-lo às constantes transformações que ocorrem no mundo contemporâneo” (p. 86).

A criatividade que propicia a inovação pode ser reforçada e desenvolvida nos indivíduos, devendo ser motivada pela organização para que seja um processo exitoso.

A atividade da criação instantânea é tão normal para nós quanto a respiração. Não importa o que estamos criando, seja arte ou seja um simples prato culinário, improvisamos quando seguimos o fluir do tempo e o desdobrar de nossa consciência, e não um roteiro predeterminado ou uma receita (NACHMANOVITCH, 1993, p. 27).

Ainda, na opinião de ALMEIDA et al (2011, p. 47), “todo ser humano nasce com enorme curiosidade e potencial criativo, o que vai aos poucos sendo inibido pelo próprio processo de ensino e aprendizagem adotado na maioria das escolas, inclusive nas brasileiras”. A mentalidade das pessoas da organização precisa ser redirecionada para os desafios que o futuro impõe. As pessoas devem agir, por em prática as teorias administrativas revistas e elaboradas, não resistir às mudanças e aproveitar a chance de desenvolverem-se exercitando a criatividade, buscar o novo e se conhecerem para alcançarem decisões mais acertadas. “Todos somos criativos. A criatividade é algo intrínseco ao intelecto humano. O que ocorre é que alguns são mais ou menos criativos, por exercitar mais ou menos essa característica tão inerente do ser humano”. (SILVA FILHO, 2012, 76)

Um ambiente propício à criatividade e atitude geralmente determinam os sucessos pessoais e conseqüentemente, os organizacionais. Muitas vezes o medo impede novas formas de tomar decisões, é mais fácil nos manter a zona de conforto a arriscar uma decisão que pode significar um fracasso futuro. De toda sorte, nem sempre o fracasso é ruim e fragiliza as pessoas. Se bem analisado pode representar uma decisão mais acertada futuramente, pode representar coragem em atitudes e um grande aprendizado que acarretarão resultados ainda melhores que os intencionados inicialmente.

Drucker (1996) expõe que a inovação não é inspiração, genialidade e técnica. Inovação consiste em abandonar o velho, o obsoleto, os fracassos do passado e trabalhar duro e sistematicamente para conseguir o novo e melhor.

Todavia, a criatividade é um processo que precisa ser instigado e treinado. O processo criativo deve ser uma prática constante na organização, necessita uma cultura organizacional direcionada à criatividade e processos de aprendizagem.

Assim, aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias, multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Corresponde também à forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas. [...] O processo de aprendizagem é relevante por justamente conseguir, dentro do atual contexto, adaptar, transformar, criar e recriar processos e atividades, requisitos fundamentais para a formação de vantagem competitiva. Nesse sentido, o grande desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem e como se processa a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, a fim de conceber uma cultura organizacional que favoreça o seu crescimento (MORITZ, 2012, p. 21).

Para que essa cultura seja sustentável é fundamental um mecanismo de controle cauteloso na supervisão direta e na padronização, que não prejudique a criatividade; marcadores de percurso/ prazos de ação que possibilita a noção de urgência por um evento

inesperado e objetivos claros (CUNHA et al, 2000). Ademais, para os autores, uma cultura experimental na organização, pró-inovação, tolerante a erros, com planos baseados em ações passadas tendo a memória como amiga e como adversária e pessoas qualificadas dispostas de recursos genéricos, são fatores a considerar na improvisação.

Destaca-se sobre o tema que existem elementos que favorecem o processo criativo, devendo a organização assentá-los e implantá-los no ambiente e rotina de trabalho, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Elementos que favorecem o processo criativo

Elemento	Autor
Trabalho em equipe	Almeida et al (2011), Nachmanovitch (1993)
Disponibilidade de tempo	Almeida et al (2011)
Acesso à informação	Almeida et al (2011)
Disponibilidade de ferramentas para registro e armazenamento de informações	Almeida et al (2011)
Treinamento	Almeida et al (2011)
Apoio ao indivíduo criativo	Almeida et al (2011)
Buscar a diversidade de idéias	Almeida et al, 2011, Silva Filho (2012)
Integração/ comunicação entre organizações	Almeida et al, 2011, 2011
Brainstorming	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012, Nachmanovitch (1993)
Curiosidade	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012, Silva Filho (2012)
Disposição para correr riscos	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012, Silva Filho (2012)
Capacidade de mudar paradigmas	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012,
Exercício contínuo e perseverança	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012, Sousa et al (2015)
Testar/ experimentar ideias sem medos e preconceitos	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012,
Confiar na intuição	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012, Nachmanovitch (1993)
Buscar o hábito da leitura e escrita	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012,
Ter contato com as artes, ciências e veículos de comunicação	Harrington 1993 <i>apud</i> Moritz 2012,
Apoio e feedback do grupo	Nachmanovitch (1993)
Recursos com propósitos múltiplos	Weick, 1993a <i>apud</i> Cunha et al 2000

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Almeida et al (2011), Cunha et al (2000), Moritz (2012), Nachmanovitch (1993), Silva Filho (2012), Sousa et al (2015).

Por outro lado, alguns ambientes e/ ou comportamentos podem inibir a criatividade. Para Moritz (2012), uma estrutura rígida, inflexível, com diversidade de departamentos e níveis hierárquicos, exagerada centralização de poder, excesso de regras e formalização, são fatores que bloqueiam a criatividade nas organizações.

A rotina de ações no trabalho é outro fator a considerar que pode inibir a criatividade e o improviso. Segundo Cunha et al, ter na memória ações rotineiras e padronizadas prejudica o processo de improvisação. Se no passado fomos eficazes em determinadas ações, automaticamente somos impulsionados a repeti-las, inconscientemente bloqueando a criatividade. “[...] a memória organizacional pode atrapalhar a improvisação, isso poderá ser grandemente atenuado se a própria organização gerar a vontade necessária para se afastar das

formas gramaticais e utilizar os seus elementos para criar novas rotinas à medida que a acção se vai desenrolando” (2000, p. 172).

Ninguém é criativo o tempo todo, temos momentos de inspiração que se fundem em memória e intenção. Assim, para uma contínua improvisação, a inspiração criativa necessita ser sustentada no tempo e a tarefa do improvisador é prolongar esses momentos, almejando que a criatividade e a improvisação tornem-se atividades normais no nosso dia-a-dia. (NACHMANOVITCH, 1993).

## 2.2 UM NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Sucedem pressões de diversos setores da sociedade para uma nova e efetiva administração pública. Melhores e diferenciados serviços públicos com gestores comprometidos, éticos e motivados pelos valores do serviço público, uma gestão por meio de liderança compartilhada, ou seja, uma administração voltada exclusivamente ao interesse público, à sociedade (BERGUE, 2011; DENHARDT, 2012). Completa Denhardt (2012, p. 269), [...] o novo serviço público se constrói sobre a idéia do interesse público, a idéia de administradores públicos a serviço de cidadãos e, de fato, totalmente envolvidos com eles (DENHARDT, 2012, p. 269)

O momento, destarte, requer reformulação das teorias de administração e até mesmo construção de teorias e novas práticas direcionadas às organizações públicas. Todavia imperam na gestão pública a abordagem burocrática, todavia eficaz, mas que, de certa forma, inibe a flexibilidade e autonomia nos processos, essenciais em tempos de crise e mudanças rápidas. “Nesse sentido, as teorias da administração não são concebidas com vista à sua aplicação sobre a realidade organizacional para transformá-la” (BERGUE, 2011, p. 84). Na mesma linha de pensamento, Denhardt (2012) expõe que as teorias organizacionais existentes tendem a limitar as ações dos gestores, são teorias restritivas e não facilitadoras, que limitam a aprendizagem. Para Denhardt (2012, p. 294), “Os administradores precisam ter uma flexibilidade extraordinária na maneira com que abordam as questões organizacionais; eles precisam ser capazes de mudar, de adaptar-se e de aprender” (DENHARDT, 2012, p. 294).

O improviso decorrente de um processo criativo é uma alternativa viável na obtenção de respostas rápidas aos desafios organizacionais e tomadas de decisões concernentes ao interesse público.

Nos últimos anos, a questão da inovação no setor público tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho do aparato governamental. Com recursos cada vez mais escassos para atender as demandas crescentes da sociedade, a inovação é apontada como requisito necessário para a solução dos problemas e desafios enfrentados atualmente pela administração pública. É preciso inovar, fazer diferente, para alcançar a eficácia, eficiência e efetividade, objetivos intrínsecos na administração da coisa pública” (SOARES, 2009).

Colaboradores com potencial criativo, flexíveis, adeptos ao improviso, que buscam a inovação e não temem às mudanças são cada vez mais requeridos pelas organizações privadas. Pessoas com esse perfil facilitam os processos de tomada de decisão, oportunizando o alcance dos objetivos organizacionais. À vista disto, carecem as organizações públicas seguirem práticas e estratégias exitosas do setor privado. “De fato, estimular a geração de iniciativas inovadoras de gestão nos órgãos públicos contribui para que o Estado brasileiro aumente a qualidade do atendimento e melhore a eficácia dos serviços ofertados aos cidadãos” (ALMEIDA, FREITAS, SOUZA, 2011, P. 42).

Os cidadãos exigem um governo capaz de suprir suas necessidades por meio da prestação de serviços adequados, eficientes e atualizados, valendo-se dos recursos tecnológicos para modernizarem-se e otimizarem os recursos públicos.

Para manter-se vivo, necessário e atuante, o serviço público deve promover um ambiente propício à inovação e motivar seu aparato estatal à práticas criativas e inovadoras. [...]a importância da inovação no serviço público pode ser resumida como fator indispensável para a sobrevivência do Estado, diante da necessidade de se adaptar às mudanças externas (SOARES, 2009).

Ações de incentivo para desenvolvimento da criatividade e inovação na administração pública por parte do governo subsistem, a exemplo o Concurso Inovação No Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). O concurso objetiva incentivar a inovação nas organizações públicas por meio da valorização e premiação aos servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população e tornem mais eficientes as respostas do Estado diante das demandas da sociedade (ENAP). Algumas fundações e instituições de fomento às pesquisas também dispõem de concursos, prêmios e financiamentos voltados a criatividade e a inovação. Consta-se assim a vantagem de gerar nas organizações um ambiente facilitador para o desenvolvimento de pessoas e processos criativos.

### **2.2.1 Perspectivas para a gestão das Instituições Federais de Ensino Superior**

As Universidades Federais são autarquias sob regime especial, portanto órgãos da administração pública, “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL. Constituição, 1988).

As instituições de ensino superior só existem porque alguns indivíduos a buscam para aprimoramento de um processo formativo e, também, porque outros a organizam administrativo-academicamente: os servidores técnico-administrativos e docentes. A legislação específica para Instituições Federais de Ensino, a Lei n.º 11.091, incentiva por meio do plano de carreira do servidor a busca pela qualificação como meio para o aumento da remuneração e ferramenta para o desenvolvimento intelectual e cognitivo para melhor desenvolvimento das tarefas e para tomada de decisões mais adequadas. Todavia, demandam políticas institucionais e uma cultura que impulsionem os servidores a arriscarem e a criarem, buscando novas práticas de gestão. “O clima psicológico predominante na organização pública é de fundamental importância para a promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras” (SOARES, 2009). Assim, é relevante um sistema de valores, compartilhado por todos, pessoas trabalhando rumo aos mesmos propósitos e identificados com a instituição. Ainda para Soares (2009), formas de promover processos criativos nos servidores públicos seria a implementação de grupos de trabalho multidisciplinares, adoção de um horário flexível de trabalho, criação de mecanismos de avaliação de resultados para propiciar premiações e reconhecimento de projetos inovadores, investimentos em capacitação e treinamento, inclusive dos gestores da alta direção.

Em meio à crise financeira do País diminuindo o repasse de verbas às universidades federais, buscam-se novas formas de sobrevivência para o ensino superior gratuito. Além dos escassos recursos financeiros e crise de identidade por que passa atualmente. O aumento dos custos da educação, a diversidade de tipos de instituições, alterações no mercado de trabalho, necessidade de novas formas de financiamentos, busca por maior eficiência e eficácia das

instituições, crescente competição entre as instituições de ensino superior são fatores preocupantes (MEYER, MURPHY, 2003). Diante dos desafios de gestão, a criatividade e o improviso acabam se tornando grandes aliados para o alcance do sucesso dos objetivos propostos das universidades federais. A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, a exemplo de outras universidades federais brasileiras, observam os mesmos desafios de gestão. Em parceria com a Universidade de São Paulo – USP, a UFSC promove nos próximos dias encontro para discutir inovação e a Interdisciplinaridade como dimensões estratégicas de universidades de excelência. “O encontro consiste em mesas-redondas e suas discussões terão o objetivo de refletir sobre o impacto da inovação e a interdisciplinaridade na graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão em universidades de excelência” (UFSC, 2017). Logo, constata-se que as instituições de ensino superior estão unindo forças e buscando novas estratégias para sobreviverem perante tantas dificuldades.

### **3. METODOLOGIA**

O proposto deste estudo é a discussão e a divulgação sobre o improviso e a criatividade nas organizações, direcionado para os servidores públicos, especificamente aos que atuam no ensino superior. Optou-se por utilizar a abordagem qualitativa, visto o exposto por Lakatos e Marconi (2010, p. 269), “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”.

Quanto à natureza, empregou-se a aplicada, uma vez que, intenciona-se aplicar o refletido neste estudo. Vergara (2007, p. 47) explica que:

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é descritiva, concordando com o apresentado por Gil (1991, p.46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

No que se refere às fontes para a análise, foram aplicadas técnicas de observação e pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, revistas especializadas e periódicos que tratam do assunto. O estudo foi complementado por um levantamento de informações feitas a partir de entrevistas informais sobre o tema.

### **4. CONCLUSÃO**

Deste estudo conclui-se que introduzir a perspectiva do improviso e da criatividade nos processos de gestão e, mais especificamente, nas suas tomadas de decisão, é uma alternativa para lidar com tamanha complexidade e limitações enfrentadas pelas organizações universitárias. Expõem Meyer e Murphy:

Os desafios são imensos e as transformações requeridas na estrutura, nos processos e no comportamento das organizações educacionais exigem ações imediatas de seus administradores. Caso contrário, corre-se o risco de se perder ou não se atingir a qualidade, a competitividade e a liderança desejadas, importantes para as instituições nos dias atuais e que podem comprometer seu futuro (2003, p. 21).



Constata-se por meio da literatura sobre o assunto as vantagens de incentivar os servidores a desenvolverem a criatividade e apoiá-los na aplicação de novas idéias para as práticas laborais. Também foram identificados nesse trabalho elementos que podem favorecer e obstar a criatividade e, conseqüentemente, o improviso e a inovação, e a importância de conceber um ambiente benéfico à evolução de processos criativos na organização. Todavia não é fácil alterar culturas organizacionais já arraigadas, mas deve ser um caminho a ser percorrido para enfrentar as rápidas mudanças e obstáculos contemporâneos. “[...] somente as instituições mais ágeis, mais fortes, mais competentes e mais competitivas irão, no futuro, sobreviver (MEYER, MURPHY, 2003, p. 22).

Vale ressaltar que o treinamento e cursos de capacitação oportunizam a criação, pois aprimoram mentes já aptas a geração de idéias, pois como visto nesse trabalho, todas as pessoas têm capacidade de criar e improvisar.

Além das conseqüências positivas para a organização, o indivíduo sentindo-se livre para desenvolver seu trabalho, sem sentir-se em risco para tentar novas práticas e agir de novas maneiras, torna-se um servidor motivado no trabalho, melhorando seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do Conhecimento para a tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e Tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 12 agosto 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em 12 agosto 2017.

CUNHA, Miguel Pina, CUNHA, João Vieira, MARCELINO, Ana Regina. **Organização, paradoxo, improvisação: O caso local/global**. Estudos de Gestão – Portuguese Journal Of Management Studies. Portugal, v. 5, n.º 2, p. 167-181, 2000.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5.ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENAP. **Escola Nacional de Administração Pública**. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/faq/>>. Acesso em 12 agosto 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEYER, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; MORITZ, Mariana Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento por cenários prospectivos: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

NACHMANOVITCH, Stephen. **Ser criativo – o poder da Improvisação na vida e na arte**. São Paulo: Summus, 1993.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. **Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional**. In: ENCONTRO ANPAD, 22., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. 1

SILVA FILHO, Antônio Mendes. **Inovação = Criatividade + Serendipismo**. Revista Espaço Acadêmico. Brasil, v. 11, n.º 129, p. 75-77, 2012.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no setor público: obstáculos e alternativas**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>> Acesso em 24/ 07/ 2017.

SOUSA, Fernando Cardoso; NUNES, Florbela; MONTEIRO, Ileana Pardal. **Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas**. Teoria e Prática em Administração. Brasil, v. 5, n.º 2, p. 121-139, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/24878/14434>> Acesso em 03/ 08/ 2017.

UFSC. **Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em: <http://noticias.ufsc.br/2017/08/encontro-promovido-pela-ufsc-e-usp-discute-inovacao-e-interdisciplinaridade-em-universidades-de-excelencia/> Acesso em 15/ 08/ 2017.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

