

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

**CLESAR LUIZ LOCH**

**O TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:  
POSSIBILIDADE DE EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE?**

**Florianópolis  
2005**

**Clesar Luiz Loch**

**O TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:  
POSSIBILIDADE DE EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE?**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração de Políticas e Gestão Institucional.**

**ORIENTADORA: Dra. VALESKA NAHAS GUIMARÃES**

**CO-ORIENTADOR: Dr. MARCOS LAFFIN**

**Florianópolis  
2005**

**Clesar Luiz Loch**

**O TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:  
POSSIBILIDADE DE EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE?**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração de Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 22 de fevereiro de 2005.

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Orientadora: Dra. Valeska Nahas Guimarães  
Presidente – Universidade Federal de Santa Catarina

Co-orientador: Dr. Marcos Laffin  
Membro – Universidade Federal de Santa Catarina

Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo  
Membro – Universidade Federal de Santa Catarina

Dr. Moacir Fernando Viegas  
Membro – Universidade de Santa Cruz do Sul

Dr. Jacir Leonir Casagrande  
Membro – Universidade do Sul de Santa Catarina

**À Elisabet Loch, minha mãe,  
tão presente apesar da ausência.**

## AGRADECIMENTOS

Nestes dois últimos anos, parte substancial da minha vida foi dedicada a este Curso de Mestrado. Após esta caminhada de construção e desconstrução de idéias e conhecimentos, desejo agradecer àqueles que compartilharam comigo deste processo.

À Universidade Federal de Santa Catarina;  
À Professora Dra. Valeska Nahas Guimarães;  
Ao Professor Dr. Marcos Laffin;  
À Carla Cristina Dutra Búrigo;  
Ao Professor Dr. Moacir Fernando Viegas;  
Ao Professor Dr. Jacir Leonir Casagrande;  
Às minhas irmãs Lúcia e Clarice e demais familiares;  
Às minhas irmãs de curso e de orientação, Luciana e Luciane;  
Aos amigos Guilherme e Luiz;  
Aos amigos Ivana, Maria Elizabeth, Edite, Elaine, Natalino, Miriam, Teresa, Patrícia e Alva;  
Aos integrantes do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho;  
À Conceição;  
À Daniela e Ângela;  
Aos participantes da pesquisa e  
Aos professores e técnico-administrativos do CPGA

Muito obrigado!

“[...] Sempre que se faz algo diferente,  
a sociedade critica.  
[...] Se tu fizeres as coisas certinhas,  
voa como o bando voa,  
come como o bando come  
e morre como o bando morre,  
então ninguém fala nada,  
fica tudo certinho.”

Servidor entrevistado

“[...] Cada dia te traz um desafio diferente.  
Então, tu lidar com esses desafios, encontrar novas saídas,  
tudo isso é criatividade.  
[...] É a forma como tu lidas com a tua vida,  
com teus problemas, com as emoções.  
“[...] Eu acho que a pessoa pode ser criativa em qualquer lugar.  
[...] vem da alma da pessoa mesmo e da vontade,  
da determinação de ela buscar soluções criativas para o seu dia-a-dia.”

Servidor entrevistado

## RESUMO

LOCH, Clesar Luiz. **O trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina: possibilidade de expressão da criatividade?** 2005. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

**Orientadora:** Dra. Valeska Nahas Guimarães.

**Defesa:** 22/02/2005.

Neste estudo objetivei compreender quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas. A pesquisa caracterizou-se como sendo empírica e descritiva, constituindo um estudo de caso com abordagem qualitativa. As informações foram coletadas por meio de documentação e publicações da Instituição e de entrevista semi-estruturada realizada com vinte e quatro servidores, selecionados a partir de critérios previamente estabelecidos. Estas receberam tratamento qualitativo por meio da análise documental e de conteúdo. Para compreender a relação entre o trabalho e a criatividade do grupo pesquisado, foram analisados o processo, a organização e as representações do trabalho, bem como a criatividade. Os resultados da pesquisa apontam que as possibilidades de expressão da criatividade são condicionadas à ação do servidor, como também pela forma como o processo, a organização e as representações do trabalho se configuram na realidade material, reflexos de políticas públicas educacionais que incidem sobre a constituição e o funcionamento das instituições de ensino, pesquisa e extensão, as quais, por sua vez, refletem o modo de produção vigente.

**Palavras-chave:** Trabalho; Criatividade; Universidade.

## ABSTRACT

LOCH, Clesar Luiz. **The work of administrative civil servants from Universidade Federal de Santa Catarina**: is it possible to express creativity? 2005. 239 pages. Dissertation (Administration Master Course) – Post-Graduation Course at Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

**Advisor:** Dr. Valeska Nahas Guimarães

**Presentation Date:** 22/02/2005

This research aimed on understanding which are the possibilities to express creativity at works' development of civil servants from administrative branch of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). All the individuals observed are graduated and work at administrative unities. This research was empirical as well as descriptive, from case study through qualitative approach. The information were collected from documents and publications from the University as well as from semi-structured interview. This last one was recorded with twenty-four civil servants, selected, regarding previous established criteria. Documental and content analyses were applied with a qualitative treatment. Comprehending the relation between work and creativity, from this group, asked for some analyses of process, organization, work representations and also creativity. The results of this research show that the possibilities of creativity are connected to the civil servants' actions and also to the way on how the process, organization and work representations are presented daily, as a reflex of public educational politics that act out on constitution and operation of institutions that care about teaching, research and extension, which also reflect the valid way of production.

**Keywords:** Creativity, University, Work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

QUADRO 1 – Categorias de análise e seus respectivos conteúdos.....	121
QUADRO 2 – Cursos de graduação realizados pelos participantes da pesquisa.....	131
QUADRO 3 – Cursos de pós-graduação realizados pelos participantes da pesquisa.....	132
QUADRO 4 – Cargos ocupados pelos participantes da pesquisa.....	133

### FIGURAS

FIGURA 1 – Representação do caminho percorrido para desvelar a questão central do estudo .....	117
--	-----

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	11
<b>OBJETIVOS</b> .....	15
<b>JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b> .....	15
<b>ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	17
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
1.1 <b>TRABALHO</b> .....	19
1.1.1 <b>Concepções de trabalho</b> .....	19
1.1.2 <b>O trabalho no modo de produção capitalista</b> .....	28
1.1.3 <b>Processo de trabalho</b> .....	38
1.1.4 <b>Organização do trabalho</b> .....	42
1.1.4.1 <b>Organização clássica do trabalho</b> .....	45
1.1.4.2 <b>Novas formas de organização do trabalho</b> .....	52
1.1.5 <b>Representações do trabalho</b> .....	61
1.1.6 <b>O trabalho em educação e a reestruturação universitária</b> .....	68
1.2 <b>CRIATIVIDADE</b> .....	80
1.2.1 <b>Abordagens à criatividade</b> .....	82
1.2.2 <b>Processo criativo</b> .....	90
1.2.3 <b>Produto criativo</b> .....	93
1.2.4 <b>Personalidade e criatividade</b> .....	95
1.2.5 <b>Ambiente e criatividade</b> .....	98
1.2.6 <b>O que é criatividade?</b> .....	108
1.3 <b>TRABALHO E CRIATIVIDADE</b> .....	111
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	115
2.1 <b>DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	115
2.2 <b>PERGUNTAS DE PESQUISA</b> .....	118
2.3 <b>TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES</b> .....	119
2.4 <b>POPULAÇÃO, AMOSTRA E A ABORDAGEM AOS SUJEITOS DA PESQUISA</b> .....	122
<b>3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CASO</b> .....	127
3.1 <b>A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO</b> .....	127
3.2 <b>OS SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA E COMO SE CONSTITUI O SEU TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO</b> .....	130
3.3 <b>PROCESSO DE TRABALHO</b> .....	135
3.3.1 <b>Planejamento</b> .....	136
3.3.2 <b>Controle e autonomia</b> .....	142
3.3.3 <b>Tomada de decisão</b> .....	147
3.4 <b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	151
3.4.1 <b>Forma de constituição do trabalho</b> .....	152
3.4.2 <b>Conteúdo das tarefas</b> .....	155
3.4.3 <b>Forma de integração no trabalho</b> .....	158
3.4.4 <b>Condições de trabalho</b> .....	161
3.4.5 <b>Hierarquia</b> .....	180

3.5 REPRESENTAÇÕES DO TRABALHO .....	186
3.5.1 Relevância social do trabalho .....	186
3.5.2 Reconhecimento do trabalho .....	190
3.5.3 Importância pessoal atribuída ao trabalho .....	196
3.6 CRIATIVIDADE .....	202
3.6.1 Aprendizagem do trabalho .....	202
3.6.2 Percepção e expressão da criatividade .....	204
<b>UMA PAUSA PARA TECER ALGUMAS CONSIDERAÇÕES</b> .....	211
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	224
<b>APÊNDICES</b> .....	232
APÊNDICE A – Roteiro básico para a entrevista semi-estruturada .....	233
APÊNDICE B – Estrutura administrativa da UFSC com respectivo quantitativo de servidores que cumprem os critérios para participar da amostra.....	237
<b>ANEXOS</b> .....	238
ANEXO A – Estrutura Organizacional da UFSC .....	239

## APRESENTAÇÃO

“A mente que se abre a uma nova idéia  
jamais volta ao seu tamanho original.”

Einstein

Neste estudo, pretendi investigar a relação entre trabalho e criatividade no contexto da universidade pública federal. As universidades, instituições<sup>1</sup> seculares, possuem características próprias cujo trabalho, nelas desenvolvido, se reveste de certas particularidades.

Inseridas no atual contexto de políticas públicas neoliberais, decorrentes do próprio sistema capitalista, as universidades vêm sofrendo constantes ataques à sua constituição como instituição social de ensino, pesquisa e extensão, fato que, por sua vez, atinge os trabalhadores destas instituições. Tais políticas têm propiciado uma maior intensificação e precarização do trabalho, perdas salariais, diversificação de contratos de trabalho com aviltamento de direitos trabalhistas, desvalorização e desqualificação do trabalhador, sucateamento da instituição dentre outros fatores que condicionam o modo e a forma como o trabalho e a criatividade se desenvolvem nas universidades.

O trabalho constitui espaço central na atividade humana desde seus primórdios, de modo que, para garantir a sua sobrevivência e de sua espécie, o homem<sup>2</sup> sempre precisou interagir com a natureza, transformando-a para extrair os produtos que pudessem satisfazer suas necessidades.

---

<sup>1</sup> Na literatura especializada encontram-se referências à universidade, ora como instituição, ora como organização. Para este estudo, adoto a concepção de universidade como instituição social, com base em Chauí (2000). Para a autora, a universidade, desde seu surgimento, sempre foi uma instituição social cujo fundamento está no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, sendo estruturada por ordenamento, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. Assim, a instituição encontra na sociedade seu princípio e referência normativa e valorativa, ao passo que a organização encontra sua referência em objetivos particulares e é regulamentada pelo mercado. Ou ainda, uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma outra prática social, a de sua instrumentalidade, ou seja, está referida ao conjunto de meios particulares para a obtenção de um objetivo particular.

<sup>2</sup> Ao expressar homem, compreendo que ali se insere igualmente a mulher, o gênero feminino. Porém, por opção de redação, ao me referir ao homem, o farei tomando por base o gênero masculino, na perspectiva de incluir o homem e a mulher.

Na concepção marxista, o trabalho é uma atividade própria do homem posto que, este é o único ser capaz de idealização. Com sua capacidade de idealização, o homem transforma a natureza e transforma-se ao mesmo tempo. Assim, o trabalho é compreendido como protoforma da vida humana, forma de expressão da própria vida.

Esta relação original entre o homem e a natureza, que chamamos de trabalho, tem evoluído em sua forma ao longo da história da humanidade. Como exemplo de formas diferenciadas na realização do trabalho, encontra-se o trabalho escravo que se desenvolveu nas sociedades clássicas, o trabalho servil que perdurou durante o feudalismo na Idade Média e o trabalho assalariado que se desenvolve basicamente no modo de produção capitalista a partir da Revolução Industrial. Atualmente, o trabalho é visto predominantemente como fator de produção – resultado de uma construção histórica do homem – que lhe confere características e conotações peculiares.

Nestas diferentes formas de realizar o trabalho como atividade exclusivamente humana, porque antes foi idealizado, suprime-se muitas vezes, a condição da criatividade decorrente da internalização das atividades produtivas.

Criatividade se relaciona com os aspectos intrínsecos, subjetivos do homem e se desenvolve no contexto cultural. Imaginação, invenção, *insight*, inspiração, emoção, originalidade, iluminação e curiosidade fazem parte do seu corolário, tornando-a um tema bastante complexo. A criatividade é um atributo próprio da esfera humana e desenvolver este potencial torna-se uma necessidade do homem visando ao seu crescimento.

Trabalho e criatividade se relacionam numa perspectiva de desenvolvimento humano, de auto-realização do ser, de desenvolvimento de uma vida significativa. O potencial criativo se manifesta por meio do fazer humano, do seu trabalho, de modo que a realização de um trabalho criativo aproxima-se do ideal de auto-realização humana. No entendimento de

Schleder (1999, p. 80), “a ampliação da consciência humana se faz mediante o exercício do fazer criativo.”

Entretanto, o trabalho, predominantemente concebido como mero fator de produção, assume características próprias, e assim, o potencial criativo também passa a ser conformado, a partir das condições materiais, dentro de concepções e padrões, adquirindo muitas vezes a forma de produto mecanizado nas relações de produção.

Com o advento da Revolução Industrial a partir do século XVIII e intensificada com os princípios da administração científica iniciados no século XX, a produtividade passa a assumir grande relevância para o desenvolvimento do capitalismo. A maximização desta produtividade ocorreu com o trabalho parcelizado, desqualificado, fragmentado entre sua concepção e execução, de forma que o trabalhador não mais controlava o processo de trabalho. Neste contexto, o trabalhador perdeu grande parte de sua capacidade de criação. Este se aliena e não mais se reconhece por meio do seu trabalho. Ostrower (1987) entende que o homem contemporâneo sofre um processo de desintegração. Aliena-se de seu trabalho, das possibilidades de criar e de realizar em sua vida conteúdos mais humanos.

Num regime de produção e consumo em massa, no qual o taylorismo e o fordismo se desenvolveram, as capacidades cognitivas e imaginativas do trabalhador são desconsideradas na esfera produtiva. A produção em série vai demandar tarefas parcelizadas e repetitivas nas quais são exploradas do trabalhador basicamente suas capacidades físicas. A partir do momento que o paradigma taylorista/fordista entra em crise, novas formas de organização do trabalho são desenvolvidas.

Com o advento do neoliberalismo, a competição mundializada com reflexos nos âmbitos econômico, político, social, cultural e ideológico, mudanças significativas se processam no mundo do trabalho. A produção está centrada na demanda que, por sua vez, exige grande capacidade inovativa das organizações. Surge a necessidade de um novo

trabalhador, com características peculiares. Para se manterem competitivas e sobreviverem em um mercado de grande concorrência e instabilidade, as capacidades produtiva e cognitiva, bem como o potencial criativo do trabalhador passam a ser condições indispensáveis às organizações.

Neste contexto, o desenvolvimento da criatividade no trabalho está limitado aos interesses do capital. Muito embora se considere que o trabalhador encontre, atualmente, maiores possibilidades de participação e maior grau de autonomia no processo de trabalho, ele continua limitado na dimensão de “o que” se produz e “para quem” se produz, ficando sua participação e autonomia mais restritas ao “como” se produz. Assim, o trabalhador pode ser, até certo ponto criativo, contudo, até certo ponto, sua criatividade é limitada diante das suas condições de trabalho.

A relação entre o trabalho e a criatividade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) constitui-se no elemento central deste estudo. Isto posto, pretendi responder à seguinte pergunta de pesquisa:

- ✓ **Quais são as possibilidades<sup>3</sup> de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas?**

---

<sup>3</sup> Para Cheptulin (1982, p. 338), a realidade pode ser uma possibilidade já realizada e a possibilidade como uma realidade em potencial. Possibilidades “[...] são as formações materiais, propriedades, estados, que não existem na realidade, mas que podem manifestar-se em decorrência da capacidade das coisas materiais (da matéria) de passar umas nas outras.”

## OBJETIVOS

Buscando respostas à questão central de pesquisa, estabeleci o seguinte objetivo geral:

- ✓ Compreender quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas.

Por conseguinte, para alcançar o objetivo geral desta investigação, propus os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar o processo de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas;
- ✓ Caracterizar a organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas;
- ✓ Identificar as representações do trabalho para os servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas.

## JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Haja vista o fato de ser servidor da carreira técnico-administrativa, com atuação na área de Recursos Humanos da UFSC, a temática que permeia o mundo do trabalho sempre me

despertou grande inquietação e interesse. Esta foi a razão preponderante para realizar este estudo na UFSC.

A busca por compreender, de forma crítica, a realidade em que se tecem as relações de trabalho, suas condições de realização, seus aspectos intrínsecos entre outras questões, em especial do trabalho desenvolvido na função-meio da universidade pública federal, tornou-se cada vez mais intensa, de forma que a realização de um curso de pós-graduação surgiu como uma alternativa “necessária” que pudesse subsidiar discussões para dar respostas a tantos questionamentos e também complementar a formação recebida no curso de graduação em Administração.

No decorrer do curso de mestrado, a possibilidade de investigar trabalho e criatividade, numa perspectiva de desenvolvimento humano, junto aos servidores técnico-administrativos da UFSC, ganhou corpo que se materializou por meio desta de pesquisa.

A relevância deste estudo se pauta, sobretudo, na importância de se buscar compreender o trabalho e a criatividade como condição humana, no contexto organizacional/institucional. Entendo que é fundamental resgatar a possibilidade de transformar o espaço de trabalho em um *locus* onde o ser humano possa desenvolver, com plenitude, o seu potencial criativo, para que assim haja uma maior humanização nas relações de trabalho.

Considero ainda que, de modo relativo, o tema trabalho e criatividade tem sido foco de poucas pesquisas na área pública e é inexpressivo quanto à aplicação em universidades públicas. Mas isto não significa que seja de inexpressiva importância, no que tange às relações de trabalho nestas instituições.

Acredito que no setor público cuja função é social e não tem como finalidade o lucro, possam existir espaços para o trabalho criativo, de forma a atender às aspirações humanas de quem nele atua para melhor servir quem dele necessita. Acredito ainda que, a instituição

universidade, como produtora e disseminadora de conhecimento seja o *locus*, por excelência, para o desenvolvimento da genialidade, da inventividade e criatividade.

Neste sentido, considero que o estudo seja pertinente, uma vez que poderá vir a contribuir para a construção e aprimoramento de conhecimentos acerca da criatividade no contexto de trabalho e em específico na UFSC e quiçá, os resultados desta investigação possam contribuir para uma transformação das relações e condições de trabalho na Instituição campo deste estudo.

## ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está sistematizada em três capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura especializada acerca do tema, considerada relevante para o desvelamento do problema de pesquisa. Abordo inicialmente, o trabalho com suas concepções e origens etimológicas, bem como sua conceituação. Em seguida, discuto o processo e a organização do trabalho no modo de produção capitalista, as representações do trabalho e o trabalho em educação e a reestruturação universitária, diante das políticas públicas educacionais. Na seqüência desenvolvo o tema criatividade, buscando sua compreensão por meio das diversas abordagens a ela conferidas e das suas principais dimensões, quais sejam: o processo, o produto, características de personalidade e ambiente criativos. Finalmente, trato da relação entre o trabalho e a criatividade.

No segundo capítulo, descrevo a perspectiva metodológica utilizada na condução da pesquisa. Abordado a delimitação da pesquisa, as perguntas de pesquisa, as técnicas de coleta e análise das informações, bem como as categorias de análise que auxiliaram na análise e interpretação das informações coletadas. Finalmente, apresento a população, a amostra e a abordagem utilizada junto aos sujeitos da pesquisa.

No terceiro capítulo, apresento a UFSC como campo deste estudo e com base nas categorias de análise e nos pressupostos teóricos que sustentam o estudo, apresento e analiso as informações coletadas.

Finalmente, retomando a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos, teço algumas considerações sobre o estudo realizado.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Estranhem o que não for estranho.  
Tomem por inexplicável o habitual.  
Sintam-se perplexos ante o cotidiano.”  
Bertold Brecht

### 1.1 TRABALHO

Na perspectiva de responder à questão central deste estudo, busquei a compreensão do trabalho em seus mais diferentes elementos e aspectos. Para tanto, a fundamentação teórica do trabalho foi desenvolvida da seguinte forma: concepções de trabalho com suas origens etimológicas, diferentes conotações e conceituações; o trabalho, o processo e a organização deste de acordo com a produção capitalista; as representações do trabalho e finalmente o trabalho em educação e a reestruturação universitária.

#### 1.1.1 Concepções de trabalho

O homem sempre precisou trabalhar para satisfazer suas necessidades, garantir sua sobrevivência, bem como de sua espécie. É assim que o trabalho tem se configurado como atividade básica da humanidade desde os primórdios. O tema sempre despertou interesse e tem sido objeto de estudo em diversas áreas como: economia, psicologia, sociologia dentre outras. Sávtchenko (1987) enfatiza que o trabalho é estudado por diversas ciências. As ciências naturais interessam-se mais pelos aspectos psicológico e fisiológico, enquanto as ciências sociais o analisam como um fenômeno socioeconômico e cultural. Isto confere ao trabalho um caráter de interdisciplinaridade.

Compreender o que é o trabalho, sua historicidade, seus significados, sua inserção em diferentes modos de produção, a importância que assume na vida de cada pessoa, foi essencial

para compreender as relações sociais, culturais, políticas, ideológicas e econômicas que se estabelecem na sociedade contemporânea.

Ao estudar o mundo do trabalho, foi possível perceber que este apresenta antagonismos entre o seu caráter transformador, criativo e emancipatório e seu caráter de alienação, tortura e sofrimento. A busca das origens e significados da palavra auxiliou no processo de compreensão do que vem a ser o trabalho.

Em seus estudos, Krawulski (1991) argumenta que, na linguagem cotidiana, a palavra trabalho apresenta diversos significados, embora quase sempre com uma conotação de ação do homem para sobreviver e realizar-se. Nas línguas de cultura européia, a palavra trabalho possui, normalmente, mais de um significado.

Assim, encontra-se no grego *ergon* significando ação, obra, coisa feita pelo exercício da ação, *ponos* significando fadiga, pena, trabalho fatigante e *argein* que significa lazer, sem nada para fazer. “Tem-se, então, uma palavra para fabricação, outra para esforço, e uma terceira traduzindo o ócio, em oposição a trabalho.” (KRAWULSKI, 1991, p. 8).

No latim clássico, a autora encontra *laborare* com significado de laborar, trabalhar, executar, empenhar-se em algo, mas também padecer, sofrer, estar doente, em dores de parto, fatigar-se, cansar-se, sucumbir. Já *operare* corresponde a *opus* que se relaciona à obra, trabalho e também à conotação de penas e riscos.

Albornoz (2002) encontra, no francês, diferença entre *travailler* e *ouvrer* ou *oeuvrer* além de *tâche*, tarefa; assim como encontra as palavras *laborare* e *operare* em italiano; e no espanhol, *trabajar* e *obrar*. Para a autora, há grande diferença no inglês entre *labour* e *work*, bem como no alemão entre *arbeit* e *werk*. Tanto *work* quanto *werk* conotam a ativa criação da obra, enquanto *labour* e *arbeit* se aproximam mais dos conteúdos de esforço e cansaço.

Em português, encontram-se as palavras labor e trabalho (ALBORNOZ, 2002). Entretanto, segundo a autora, é possível encontrar na palavra trabalho dois significados: a

realização de uma obra expressiva, com caráter de reconhecimento social e permanente bem como, o esforço rotineiro, repetitivo e sem liberdade. O conteúdo de labor ainda se faz presente em trabalho.

Arendt (1987, p. 16) faz distinção entre labor e trabalho. Em sua concepção, a condição humana do labor é a própria vida, ao passo que a condição humana do trabalho é a mundanidade, ou seja, pelo trabalho se produz um mundo artificial de coisas. “O labor assegura não apenas a sobrevivência do homem, mas a vida da espécie. O trabalho e seu produto, o artefato humano, emprestam certa permanência e durabilidade à futilidade da vida mortal e ao caráter efêmero do tempo humano.” O labor está relacionado ao atendimento das necessidades mais urgentes à própria existência humana. O trabalho associa-se aos aspectos que garantem permanência e durabilidade sem as quais o mundo não poderia existir.

Na língua portuguesa, a palavra trabalho encontra sua origem no latim *tripalium*, embora esteja, às vezes, associada a *trabaculum*. *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, no qual os agricultores batiam os cereais para processá-los. Entretanto, a maioria dos dicionários registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente ou se tornado depois. “A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar.” (ALBORNOZ, 2002, p. 10).

Assim, é da utilização deste instrumento como forma de tortura que a palavra trabalho significou, por muito tempo e permanece ainda nos dias atuais, padecimento e cativo. Porém, segundo Albornoz (2002), este significado teria perdurado até inícios do século XV, quando então a idéia de sofrer começa a evoluir para um sentido de esforçar-se até chegar à idéia de trabalhar simplesmente.

No Novo Aurélio Século XXI (FERREIRA, 1999), a palavra trabalho possui vinte e quatro verbetes diferentes. Encontrei trabalho significando a aplicação de forças e faculdades humanas para alcançar determinados fins; obra realizada; ofício, profissão; luta, lide;

atividade humana como fator de produção; tarefa, obrigação, responsabilidade; local onde se exerce uma atividade; ação contínua e progressiva de uma ação e o resultado dessa ação, entre inúmeros outros significados. Ressalto, entretanto, que não há registro da palavra trabalho associada à auto-realização, satisfação ou felicidade humana.

Na concepção de Krawulski (1991), o sentido originalmente atribuído ao termo *tripalium* pode exercer influência até os dias atuais, conferindo ao trabalho o caráter penoso. Assim, a palavra trabalho remete a vários significados, que levam à idéia de atividade criadora, transformadora, mas também remete a um significado de dor, sofrimento, tortura. Estes aspectos positivos ou negativos conferidos ao trabalho estão relacionados ao conceito de trabalho, ao seu desenvolvimento histórico, sua inserção em diferentes modos de produção e/ou diferentes culturas.

Na Ideologia Alemã, Marx (1984, p. 31) argumenta que o primeiro pressuposto da história é a existência de homens vivos de modo que o primeiro fato a constatar é então, a organização física destes homens e, por meio disto, sua relação com o resto da natureza. Os homens começam a distinguir-se de outros animais na medida em que começam a produzir seus meios de vida. É assim que para poder fazer sua história, os homens precisam estar em condições de viver e para viver é necessário, em princípio, comer, beber, ter habitação, vestir-se dentre outras necessidades. “O primeiro ato histórico é, portanto, a produção dos meios para a satisfação destas necessidades, a produção da própria vida material.”

Entretanto, como sinaliza o autor, o modo pelo qual os homens produzem seus meios de vida não deve ser considerado apenas como a reprodução da sua existência física. É muito mais uma determinada forma de manifestar e de expressar sua vida. O que os homens são coincide tanto com o que produzem quanto como produzem. Em suma, sua essência depende das condições materiais de sua produção.

De acordo com Fromm (1983), para Marx, o homem muda no decurso da história. O homem se desenvolve, se transforma, é o produtor da história. A História é a história da auto-realização do homem por intermédio do seu próprio trabalho. A auto-realização do homem pode ser plenamente compreendida somente quando conectada a sua concepção de trabalho.

Estes pressupostos evidenciam que o homem é o criador de sua própria história e que a ação do homem, o trabalho, é o elemento central neste processo. O trabalho é então a expressão da própria vida humana, como na concepção de Marx (1983, p. 149):

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua vida. Ao atuar, por meio deste movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nela adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio.

Com esta concepção, Marx (1983) se refere ao trabalho livre, criativo, autônomo, associado à criação de valor de uso, diferente do trabalho assalariado, alienado, próprio do modo de produção capitalista.

Autores como Braverman (1987) e Sávtchenko (1987), ao abordarem este tema, enfatizam o fato de que os animais, a seu modo, realizam trabalho. Entretanto, o trabalho animal, como o do castor, da aranha e da abelha, é produto instintivo, enquanto o que caracteriza o trabalho humano é o fato deste ser consciente e proposital, na medida em que o resultado do processo já foi concebido pelo trabalhador.

Estes pressupostos têm sua origem em Marx (1983, p. 149), que concebe a idéia de trabalho como pertencente à esfera humana, dado o seu caráter de intencionalidade:

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colméias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho

obtem-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente.

O pensamento marxista evidencia que a concepção e o planejamento são atividades intrínsecas ao ser humano, de forma que o trabalhador não poderia jamais ser visto como mero executor de tarefas.

Braverman (1987) afirma que o trabalho ultrapassa a mera atividade instintiva, é a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos. Esta idéia traz implícita a concepção de trabalho em Marx como elemento criador da vida.

Na concepção marxista de trabalho, existe uma distinção entre trabalho produtivo e improdutivo. O trabalho produtivo é caracterizado pela sua capacidade de produzir para o mercado (seja trabalho manual ou intelectual), ou seja, o trabalho produtivo possui valor de troca e é fonte de mais-valia<sup>4</sup>. Já o trabalho improdutivo não produz valor de troca (SANDRONI, 2002). Um exemplo do trabalho produtivo poderia ser aquele realizado pelo pescador de uma empresa pesqueira. O produto de seu trabalho é comercializado, caracterizando-se como trabalho produtivo. O mesmo pescador que pesca para sua família, sem produzir valor de troca, está realizando um trabalho improdutivo para o mercado.

Outra concepção derivada dos estudos de Marx sobre o trabalho está relacionada à natureza de trabalho concreto e trabalho abstrato. O trabalho concreto possui qualidade de trabalho útil, criador de valor-de-uso. É o intercâmbio entre o homem e a natureza para produção de coisas socialmente úteis e necessárias, trabalho próprio do ser humano, com um fim em si mesmo. O trabalho abstrato está relacionado ao simples dispêndio de força humana produtiva que cria o valor-de-troca das mercadorias (ANTUNES, 2000).

---

<sup>4</sup> Mais-valia consiste no valor do trabalho não pago ao trabalhador. Marx, Smith e Ricardo entendiam que o valor das mercadorias é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessário para produzi-la. Se a força de trabalho é uma mercadoria cujo valor é determinado pelos meios de vida necessários à subsistência do trabalhador, o trabalho realizado além de um determinado número de horas, produz não apenas o valor correspondente ao de sua força de trabalho, mas também um valor excedente, sem contrapartida. É fonte de lucro do capitalista (SANDRONI, 2002).

Estes pressupostos permitem que Antunes (2002) conceba o trabalho de acordo com a concepção marxista quando diz que o trabalho, em sentido mais genérico, como produtor de valores de uso, é a expressão da relação metabólica entre o ser social<sup>5</sup> e a natureza na qual, em seu sentido primitivo e limitado, por meio do ato laborativo, objetos naturais são transformados em coisas úteis.

Também Sandroni (2002, p. 609), a exemplo de Antunes (2002), conceitua o trabalho muito próximo à idéia de Marx. Para o autor, o trabalho é “[...] um dos fatores de produção, é uma atividade humana voltada para a transformação da natureza, com o objetivo de satisfazer uma necessidade.”

A partir destas análises, é possível ponderar o trabalho como uma atividade transformadora do homem para atender suas necessidades, portanto, algo intrínseco à sua condição humana.

Krawulski (1991) aponta as seguintes características associadas ao conceito de trabalho:

- ✓ como ação humana, o trabalho tem seu ponto de partida na insatisfação;
- ✓ a necessidade é a mais evidente das características do trabalho, quase que justificando sua existência;
- ✓ o trabalho é uma relação entre o homem e a natureza;
- ✓ as necessidades para cujas satisfações se trabalha, tem origem em um aspecto de ordem biológica (satisfação das necessidades vitais);
- ✓ no processo de satisfação de suas necessidades primárias, surge o aspecto de ordem psicológica (auto-realização);
- ✓ os aspectos biológicos e psicológicos conferem ao trabalho um caráter sociológico (produzem relações sociais); e

---

<sup>5</sup> Marx (1984) entende que o ser social é a matéria, as relações materiais com a natureza, entre os homens de forma objetiva.

- ✓ o trabalho possui um caráter de utilidade (criador de riquezas).

Os pressupostos teóricos discutidos, até o momento, situam o trabalho na esfera da atividade humana, conferindo-lhe um caráter de mediação do metabolismo entre o homem e a natureza para a satisfação de necessidades tanto vitais quanto de auto-realização, fonte de criação e expressão da vida humana e também criador de riquezas.

Entretanto, o sentido que o trabalho assume condiciona-se ao tipo de sociedade em que ele se desenvolve. Em uma visão ampla, Offe (1989) entende que todas as sociedades são compelidas a entrar em um metabolismo com a natureza por meio do trabalho, organizando e estabilizando este metabolismo de forma tal que o produto de seu trabalho garanta a sobrevivência física de seus membros.

Para Sávtchenko (1987), o processo de produção, distribuição, troca e consumo dos bens materiais engendra relações sociais independente da vontade e consciência dos homens, o qual denomina de relações de produção. Estas relações estão diretamente dependentes da forma de propriedade dos meios de produção, de forma que a história da humanidade tem demonstrado que o desenvolvimento da produção e de cada modo de produção – o conjunto das relações de produção e das forças produtivas<sup>6</sup> é determinado pela forma de propriedade. Assim, na concepção do autor, a história da sociedade humana apresenta-se como a história da substituição de um modo de produção por outro.

Nesta mesma perspectiva, Oliveira (2003, p. 6) entende que a história do trabalho se inicia quando o homem busca os meios de satisfazer suas necessidades de produção da vida material. Esta busca se reproduz historicamente para que se garanta sua sobrevivência. Na medida em que a satisfação é atingida, ampliam-se as necessidades a outros homens, criando assim, as relações sociais que determinam a condição histórica do trabalho. Desta forma, “o

---

<sup>6</sup> Força produtiva é compreendida por Sávtchenko (1987) como o conjunto dos meios de produção (componentes materiais do processo de trabalho) e a força de trabalho dos homens (capacidades físicas e intelectuais humanas, suas habilidades e experiências).

trabalho fica então subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção.”

Nesta concepção de modo de produção<sup>7</sup>, em sua historicidade, o trabalho se desenvolveu nas sociedades primitivas como uma forma de subsistência pela caça, pesca e uma forma rudimentar de agricultura. Passou por um período escravagista nas sociedades grega e romana, por um trabalho servil durante o feudalismo na Idade Média e assume sua condição de trabalho assalariado a partir da Revolução Industrial.

De acordo com Oliveira (2003, p. 6), “escravismo, feudalismo e capitalismo são formas sociais em que se tecem as relações que dominam o processo de trabalho. [...] O processo é compreendido, portanto, pela forma como os homens produzem os meios materiais, a riqueza.”

Estes pressupostos apontam que o trabalho na sociedade capitalista, visto como simples fator de produção, é uma construção histórica do homem. A seguir, no item 1.1.2, busco analisar esta relação entre o trabalho e o capital.

---

<sup>7</sup> Em Bottomore (2001), encontram-se os diversos modos de produção que a história registra. Na sociedade primitiva, o trabalhador era livre (nômade), e se estabelecia nos locais onde a natureza o favorecia. Na sociedade escravagista, o escravo era uma mercadoria, propriedade privada. Não possuía os meios de produção nem o controle sobre o processo de trabalho. Na sociedade feudal, o trabalhador era servo e pertencia à terra. Era privado dos direitos de propriedade, embora tivesse direitos de uso da terra. O trabalho excedente à subsistência familiar era entregue ao senhor feudal. Na sociedade capitalista, o capital é o principal meio de produção e o trabalhador vende sua força de trabalho. Uma classe dominante detém o capital e os meios de produção. A sociedade socialista é a negação da sociedade capitalista. O trabalhador detém os meios de produção e produz mediante suas necessidades. Na sociedade comunista não há propriedade privada, nem divisões de classes ou divisão ampla de trabalho. O trabalhador produz para a sociedade de acordo com suas capacidades e dela retira de acordo com suas necessidades. Na sociedade asiática, há também ausência da propriedade privada, não existindo desenvolvimento de classes sociais e o Estado é superdesenvolvido. O trabalhador vende a sua força de trabalho para o Estado.

### 1.1.2 O trabalho no modo de produção capitalista

O trabalho no modo de produção capitalista assume características específicas que o distingue qualitativamente do trabalho desenvolvido em outros modos de produção. A concepção do trabalho, como simples fator de produção, encontra estreita relação com a história da humanidade e neste particular a Revolução Industrial provocou profundas mudanças no mundo do trabalho. Na concepção de De Masi (1990), a base da sociedade rural, que perdurou basicamente até o século XIX, era a produção agrícola e a propriedade da terra. Já na sociedade industrial que a sucedeu, a base passou a ser a produção de bens e o poder se transferiu dos donos da terra para os donos das fábricas.

A Revolução Industrial, ocorrida a partir do século XVIII, na concepção de Rioux (1975), engendrou mutações que afetaram substancialmente o homem e sua relação com o trabalho. Pela primeira vez na história o poder humano de produção é liberado e a economia pode fornecer os bens e serviços. O trabalho manual passa a ser substituído pela máquina, e pouco a pouco, o trabalho cotidiano, a mentalidade, a cultura, enfim, todos os setores da vida são atingidos e transformados.

Analisando este contexto, Teixeira (2002, p. 13) argumenta que “[...] foi no século XIX que se deu a verdadeira transformação social que tornou o modo de produção capitalista dominante em escala planetária.” Para o autor, a Revolução Industrial começou nas últimas décadas do século XVIII, sendo difícil apontar uma data específica para o seu início. Aponta simbolicamente os anos de 1765 quando Hargreaves inventou um tear que trabalhava com dezesseis fios de algodão simultaneamente; 1771, quando a primeira fábrica têxtil começou a operar na Inglaterra e 1784, quando Watt aperfeiçoou a máquina a vapor. Assim, na concepção do autor, no período pré-capitalista ou mesmo ainda nos seus primórdios, a base técnica ainda era artesanal e manufatureira, sendo baseada, portanto, nas qualificações e

habilidades dos trabalhadores. Estes, por sua vez, determinavam a natureza, a velocidade, a intensidade e a quantidade dos bens produzidos o que lhes conferiam um elevado poder de barganha frente ao capital.

Já a maquinaria, revolucionou de forma radical o modo de produção. Teixeira (2002, p.17), aponta que:

A utilização em larga escala das máquinas, ademais, rompe a unidade técnica entre o trabalhador e sua ferramenta, inaugurando processos de desqualificação do trabalhador e de desvalorização do trabalho que passam a ser marca indelével dos novos processos produtivos.

A introdução da maquinaria revolucionou de forma substantiva a forma de produção de bens, trazendo grandes conseqüências para o mundo do trabalho. Com o advento da Revolução Industrial, a ciência e a tecnologia mantêm uma estreita relação com o próprio desenvolvimento do capitalismo.

Na concepção de Marx (1980, p. 39), existe no capitalismo uma tendência de aumentar as forças produtivas, diminuindo ao máximo o trabalho necessário. Para o autor, esta tendência se processa com a transformação do instrumento de trabalho em maquinaria. Com a introdução da máquina, a atividade do trabalhador foi reduzida à pura abstração e determinada pelo movimento das máquinas.

A ciência, através da construção da máquina, obriga os elementos inanimados desta a funcionar como autômatos úteis. Essa ciência, portanto, não existe mais no cérebro dos trabalhadores: pelo contrário, através da máquina, ela age sobre estes como uma força estranha, como o próprio poder da máquina.

Como conseqüência, na concepção do autor, o processo de trabalho torna-se simples elemento do processo de valorização intrínseco ao capitalismo, transformando a ferramenta de trabalho em maquinaria e o trabalhador em simples acessório vivo desta. O trabalho objetivado ou o desenvolvimento do meio de trabalho pela maquinaria é, para Marx (1980), proposital para o capital na medida em que ele é a transformação histórica dos instrumentos

de trabalho tradicional em meios adequados à forma capitalista pela absorção do saber acumulado, da habilidade e das forças produtivas gerais do “cérebro social”. Não apenas são absorvidas pelo capital como também se opõem ao trabalhador. A partir daí, elas surgem como uma propriedade do capital.

Guimarães (1995) destaca o caráter multidimensional da tecnologia. A autora chama especial atenção para a dimensão ideológica por meio da qual as forças dominantes tendem a camuflar reais interesses associados à difusão de uma determinada tecnologia, principalmente quando se trata de questões econômicas (competitividade, qualidade e produtividade industrial) relacionadas à valorização do capital de um lado, e de outro, à exploração e ao controle da força de trabalho. As dimensões ideológicas e políticas estão intimamente relacionadas na medida em que ambas tratam da dominação, do poder e do controle sobre o trabalho. Na concepção marxista, a tecnologia torna-se um instrumento de acumulação do capital devido ao aumento da produtividade, da redução do tempo efetivamente necessário à produção de mercadorias e, conseqüentemente, gerando mais-valia relativa<sup>8</sup>.

Assim, a ciência e a tecnologia não são elementos neutros, evidenciando que a introdução da máquina e o desenvolvimento tecnológico não vieram para atuar em favor do trabalhador, levando em consideração sua liberação do trabalho físico, penoso ou diminuição da jornada de trabalho. O desenvolvimento tecnológico está aliado ao capitalismo no sentido de aumentar a produção, de produzir mais mercadorias e substituir a mão-de-obra, evidenciando a vulnerabilidade do trabalhador frente ao capital. Também o caráter político e ideológico contido nos usos da tecnologia evidencia que o desenvolvimento tecnológico faz deste elemento, mais um instrumento de dominação do capital sobre o trabalho do que a possibilidade de humanização do homem por meio do trabalho.

---

<sup>8</sup> Segundo Guimarães (1995), a extração de mais-valia relativa está relacionada ao desenvolvimento tecnológico dos meios de produção. Já a mais-valia absoluta, relaciona-se à organização do trabalho no modo de produção capitalista, que será desenvolvido posteriormente.

O desenvolvimento tecnológico decorrente da Revolução Industrial vem, então, alterar substancialmente as relações de trabalho bem como sua própria concepção.

Na visão de Kumar (1979 apud OFFE, 1989, p. 6) “a Revolução Industrial solapou metodicamente o antigo sistema no qual o trabalho, a família e o lazer constituíam partes de um mesmo conjunto, representado como um todo indiferenciado.”

Nesta concepção, Offe (1989) compreende que este processo de diferenciação e purificação (o trabalho separado de outras atividades e esferas sociais) tornou possível a separação entre a esfera doméstica e a da produção, a divisão entre a propriedade privada e o trabalho assalariado. Para ele, o trabalho separado das famílias e das formas tradicionais de associação, privado de proteção política, se tornou assalariado, vinculado à divisão capitalista do trabalho, bem como aos processos de pauperização, alienação, racionalização e às formas organizadas e desorganizadas de resistência intrínseca a estes processos.

Analisando este contexto, Arendt (1987) argumenta que num curto espaço de tempo, a nova esfera social transformou todas as comunidades modernas em sociedades de operários e assalariados, ou seja, estas comunidades vieram a concentrar-se em torno da única atividade necessária para manter a vida – o labor.

Em uma análise das formas de organização de produção vigentes entre os séculos XVI e XVIII, Huberman (1985) permite observar como o trabalho livre se transformou em trabalho assalariado. Para o autor, o trabalho neste período se desenvolveu basicamente com o auxílio dos seguintes sistemas:

- ✓ sistema familiar: a família produzia artigos para seu próprio consumo e não para venda;
- ✓ sistema de corporações: a produção era realizada por mestres-artesãos independentes para um mercado regional e estável. Os trabalhadores eram donos das ferramentas e da matéria-prima; vendiam o produto do trabalho, não o trabalho em si;

- ✓ sistema doméstico: os mestres-artesãos realizavam seu trabalho em casa, porém agora, dependendo de um empreendedor que lhes fornecesse a matéria-prima e intermediasse a venda de suas manufaturas; e
- ✓ sistema fabril: a produção se volta para um mercado mais abrangente e oscilante. Os artesãos e profissionais passam a trabalhar fora de suas casas, em instalações do dono da fábrica (empregador). Os artesãos não mais possuem a matéria-prima nem os instrumentos de trabalho que passam a ser de propriedade do empregador. O trabalho passa a ser assalariado e realizado sob rigorosa supervisão.

A consolidação do sistema industrial suplanta o desenvolvimento do trabalho livre. O assalariamento torna-se a forma de garantir a sobrevivência do trabalhador e uma condição para o desenvolvimento do capitalismo.

Teixeira (2002, p. 18) argumenta que as transformações que ocorrem a partir da Revolução Industrial afetam todos os campos da vida social e cultural e não apenas o econômico. Entretanto, para o autor, este processo de desenvolvimento econômico capaz de gerar riquezas inatingíveis, até então, não eliminou a desigualdade do desenvolvimento entre regiões, países, setores econômicos. Ao contrário, gerou uma desigualdade social igualmente desconhecida até então, uma vez que aos trabalhadores, expulsos do campo e expropriados de seus meios de sobrevivência, não restava outra alternativa senão vender sua força de trabalho a preço vil. “O assalariamento foi assim acompanhado por uma miséria aparente e por condições de vida e de trabalho degradantes para a imensa maioria da humanidade.”

No modo de produção capitalista, a produtividade passa a assumir grande importância para a valorização do capital. Para Arendt (1987, p. 99), a produtividade “[...] não reside em qualquer um dos produtos do labor, mas na força humana, cuja intensidade não se esgota depois que ela produz os meios de sua subsistência e sobrevivência, mas é capaz de produzir um excedente, isto é, mais que o necessário para a sua reprodução.” A ideia de produtividade,

que ganha impulso nos sistemas industriais, relaciona-se diretamente ao conceito de mais-valia.

As mudanças que se processam no mundo do trabalho vão, então, exigir um novo padrão de comportamento que atenda às necessidades do capital. Em sua obra, *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Weber (2003) observa que o protestantismo possui uma tendência especial para desenvolver o racionalismo econômico pela conduta de “dever” que atende às necessidades do capital. Para o autor, no protestantismo, acima de tudo, o trabalho veio a ser considerado em si, a própria finalidade da vida. A ênfase da significação ascética de uma vocação fixa veio fornecer a justificativa ética para a moderna divisão do trabalho em especialidades, como também a interpretação providencial da obtenção de lucro justificou as atividades dos homens de negócios. Assim, a forte tendência para a uniformidade da vida ajuda imensamente o interesse capitalista na padronização da produção. Para Weber (2003, p. 128),

[...] a avaliação religiosa do trabalho sistemático, incansável e contínuo na vocação secular como o mais elevado meio de ascetismo e, ao mesmo tempo, a mais segura e evidente prova de redenção e genuína fê deve ter sido a mais poderosa alavanca concebível para a expansão dessa atitude diante da vida, que chamamos aqui de espírito do capitalismo.

Krawulski (1991) entende que o trabalho inserido no modo de produção capitalista altera seu conceito, sua natureza e também a forma pela qual passa a ser organizado. Com as mais profundas transformações em toda a história do trabalho, este passa a ser desenvolvido predominantemente de forma institucionalizada, mediante pagamento de salários e voltado à produtividade e obtenção de lucros, sob os auspícios de uma economia de mercado.

No capitalismo, o trabalho assume a forma de meio de subsistência. O pensamento de Arendt (1987, p. 139) evidencia esta conotação quando afirma que “o que quer que façamos, devemos fazê-lo a fim de ganhar o próprio sustento; é este o veredicto da sociedade e o

número de pessoas que podem desafiá-lo, especialmente nas profissões liberais vem diminuindo consideravelmente.”

Também nesta concepção, Gorz (1982, p. 9) argumenta que:

No sentido em que o entendemos atualmente, o trabalho nem sempre existiu: apareceu com os capitalistas e com os proletariados. Atualmente designa uma atividade que se exerce: 1) por conta de um terceiro; 2) em troca de um salário; 3) segundo formas e horários fixados por aquele que paga; 4) visando fins que não são escolhidos por quem o executa.

Como no capitalismo, os meios de produção pertencem ao capitalista opondo-se assim ao homem como uma “força estranha”, o trabalhador é obrigado a vender sua força e capacidade de trabalho surgindo, assim, a contradição entre os interesses do capital e do trabalhador assalariado. Neste sentido, Sávtchenko (1987) destaca duas características particulares no modo de produção capitalista:

- ✓ o capitalista é proprietário dos meios de produção e a força de trabalho se une a estes quando comprada pelo capitalista. O operário surge, então, no processo de trabalho como atributo do capital, não exercendo controle sobre seu trabalho, já que este papel é exercido pelo capitalista; e
- ✓ o produto do trabalho é propriedade do capitalista. Os operários assalariados produzem todas as formas de riqueza, porém, são submetidos à exploração capitalista. O operário é juridicamente livre, mas é economicamente dependente do capital.

Desta forma, para Sávtchenko (1987, p. 5), “o caráter coercitivo do trabalho, condicionado pela sua forma social, é próprio das sociedades antagônicas.” É assim que o trabalho submetido às condições do modo de produção capitalista é degradado, tornando-se meio de subsistência, e a força de trabalho passa a ser uma mercadoria.

Ao analisar o trabalho inserido no sistema capitalista, Marx (2002, p. 111) argumenta que:

O trabalhador torna-se tanto mais pobre quanto mais riqueza produz. [...] O trabalhador torna-se uma mercadoria tanto mais barata quanto maior número de bens produz. Com a valorização do mundo das coisas, aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz apenas mercadorias; produz-se também a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e juntamente na mesma proporção com que produz bens. Tal fato implica apenas que o objeto produzido pelo trabalho, o seu produto, opõe-se a ele como ser estranho, como um poder independente do produtor. O produto do trabalho é o trabalho que se fixou num objeto, que se transformou em coisa física, é a objetivação do trabalho.

Assim, para Marx (2002, p. 114), a realização do trabalho, no capitalismo, aparece como desrealização do trabalhador, a objetivação do trabalho como perda e servidão do objeto e a apropriação do objeto como alienação. Ainda para o autor, o trabalho alienado

[...] é exterior ao trabalhador, ou seja, não pertence à sua característica, portanto, ele não se afirma no trabalho, mas nega-se a si mesmo, não se sente bem, mas infeliz, não desenvolve livremente as energias físicas e mentais, mas esgota-se fisicamente e arruína o espírito. Por conseguinte, o trabalhador só se sente em si fora do trabalho, enquanto no trabalho se sente fora de si. Assim, o seu trabalho não é voluntário, mas imposto, é trabalho forçado. Não constitui a satisfação de uma necessidade, mas apenas um meio de satisfazer outras necessidades.

Com grande influência nos pressupostos marxistas, Antunes (2000) entende que o trabalho se apresenta como momento de realização do ser social e é uma condição para a sua existência, ou ainda, o ponto de partida para a humanização do ser social. Entretanto, embora o trabalho seja o ponto de partida do processo de humanização do ser social, na sociedade capitalista ele é degradado e aviltado. Aquilo que deveria ser a finalidade básica do ser social (a realização do homem *no e pelo* trabalho), é pervertido e depauperado. No capitalismo, o processo de trabalho se converte em meio de subsistência, a força de trabalho torna-se uma mercadoria com a finalidade de produzir outras mercadorias. Para o autor, o trabalho no capitalismo gera o antagonismo da riqueza-miséria, da acumulação-privação, do possuidor-possuído.

Para Lafargue (2003, p. 35), o obsessivo culto ao trabalho é característica da sociedade capitalista e este, é a causa de toda a degeneração intelectual e deformação orgânica:

Trabalhem, trabalhem proletários, para fazer crescer a riqueza social e as suas misérias individuais, trabalhem, trabalhem, para que, tornando-se mais pobres, tenham mais motivos para trabalhar e para ser miseráveis. Tal é a lei inexorável da produção capitalista.

Complementa ainda o autor: “a nossa época é, dizem, o século do trabalho; na verdade, é o século da dor, da miséria e da corrupção.” (LAFARGUE, 2003, p. 29).

Para o Grupo Krisis (2003, p. 33), enquanto houver homem, haverá trabalho. Entretanto, “o que não é óbvio é que a atividade humana em si, o puro ‘dispêndio de força de trabalho’, sem levar em consideração qualquer conteúdo e independentemente das necessidades e da vontade dos envolvidos, torna-se um princípio abstrato que domina as relações sociais.”

Para os autores, a produção de riqueza na sociedade capitalista desvincula-se cada vez mais do uso da força de trabalho humano, entretanto, quem não consegue vender sua força de trabalho é considerado supérfluo e torna-se marginalizado. O princípio “quem não trabalha não come”, nunca esteve tão presente. O atual sistema produtor de mercadorias criou uma esfera particular – o trabalho, dissociado de todas as outras relações e abstraída de qualquer conteúdo.

Tanto do ponto de vista do trabalho quanto do capital, pouco importa o conteúdo qualitativo da produção. O que interessa é apenas a possibilidade de vender de forma otimizada, a força de trabalho. [...] O que, para que e com que conseqüências se produz, no fundo não interessa, nem ao vendedor da mercadoria força de trabalho, nem ao comprador. (GRUPO KRISIS, 2003, p. 38).

As críticas ao trabalho ou à sociedade do trabalho, tanto de Lafargue quanto do Grupo Krisis, são no sentido de que se estabeleça apenas o trabalho necessário e útil à vida e não o

sobretalho para produção de mercadorias imposto pelo capitalismo. Defendem uma cultura do ócio em oposição ao trabalho, que resgate outras dimensões da esfera humana.

Seguindo os mesmos princípios, Antunes (2002), referindo-se ao trabalho no capitalismo contemporâneo, ou seja, no capitalismo em sua forma neoliberal<sup>9</sup>, da organização flexível na qual o capital está voltado à apropriação da subjetividade do trabalhador, entende que o trabalho encontra-se estranhado em relação ao que se produz e para quem se produz. Também o saber operário expropriado no fordismo e transferido para a gerência científica, no toyotismo, nova fase do capital, é retransferido para o trabalhador. Entretanto, o capital o faz, visando apropriar-se da dimensão intelectual do trabalhador, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais intensamente a subjetividade operária vista agora como fonte de idéias.

A lógica instrumental, valorativa e própria do modo de produção capitalista torna o trabalho desprovido de sua característica de humanidade. Neste sistema, o valor de uso das coisas encontra-se subordinado ao valor de troca. O trabalho concreto de caráter de utilidade é subordinado ao trabalho abstrato, muitas vezes desprovido de qualquer sentido. Este aspecto de subordinação que parece cada vez mais determinante na sociedade capitalista confere ao trabalho esta interpretação de mero fator de produção, de trabalho assalariado com apelo de dever e simples forma de ganhar dinheiro. Conseqüentemente, o trabalho assume mais facilmente suas conotações relativas ao *tripalium* em oposição ao seu caráter criativo, transformador e libertário, fonte de auto-realização humana.

---

<sup>9</sup> O neoliberalismo nasceu de um grupo de economistas, cientistas políticos e filósofos reunidos em Mont Sant Pélerin, Suíça, em 1947, que se opunham ao Estado de Bem-Estar e Social-Democrata. O grupo elaborou um detalhado projeto econômico e político, atacando o chamado Estado providência com seus encargos sociais e a função de regulador das atividades do mercado. Afirmavam que este tipo de Estado destruía a liberdade dos homens e a competição, condições sem as quais não haveria prosperidade (CHAUÍ, 2000). Como grande defensor do ideário neoliberal, Friedman (1984) propunha que somente pelo exercício do livre mercado seria possível o bem-estar dos homens, pois não haveria então, as distorções provocadas por um sistema intervencionista. Em sua concepção, a solução para os problemas da sociedade seria dada por um sistema de competitividade e liberdade absoluta em que o capitalismo competitivo, ou seja, a organização da maior parte da atividade econômica por meio da empresa privada que operasse em um mercado livre, se tornaria um sistema de liberdade econômica e uma condição necessária para a liberdade política.

### 1.1.3 Processo de trabalho

O processo de trabalho, no capitalismo, assume uma forte conotação de dominação do capital sobre o trabalhador, em que interesses de acumulação de capital sobrepõem-se ao desenvolvimento do trabalho útil à vida humana.

De maneira geral, Sávtchenko (1987, p. 233) define o processo de trabalho como a “atuação do homem sobre a natureza a fim de transformar os seus objetos para a satisfação das suas necessidades.”

Liedke (2002) também entende que o conceito de processo de trabalho encontra sua origem em Marx, para quem o controle sobre a mediação no metabolismo entre o homem e a natureza pertence a este. A idealização prévia de um projeto na mente do trabalhador é outro elemento intrínseco ao processo de trabalho. Nesta linha, também Guimarães (1995), com base em Marx, entende que o processo de trabalho apresenta-se de forma humana, pois apenas o homem é capaz de estabelecer um projeto mental de seu trabalho. Conforme já referenciada nas concepções de trabalho, a atividade de planejamento é inerente ao homem, o qual não pode restringir-se à mera execução.

Com base em SÁVTCHENKO (1987), VIEIRA (1989) e LIEDKE (2002), os componentes do processo de trabalho são:

- ✓ o trabalho propriamente dito como processo de atividade racional (a atividade adequada a um fim);
- ✓ o objeto do trabalho (a matéria sobre a qual se aplica o trabalho, ou seja, os materiais submetidos à elaboração); e
- ✓ os meios de trabalho (instrumentos utilizados pelo trabalhador para adaptar os objetos ao seu consumo).

Complementando a idéia de processo de trabalho, Liedke (2002, p. 248) entende ser este, de forma geral, uma atividade voltada para a produção de valores de uso para que os homens satisfaçam suas necessidades, independentemente das formas sociais que assumam e das relações sociais de produção.

Seu significado é eminentemente qualitativo e refere-se à utilidade do resultado do trabalho. Já do ponto de vista do produto como processo de produção, assume um significado quantitativo e supõe um modo definido de relações de produção que determinam as condições sociais nas quais se realiza o trabalho.

Desta forma, segundo a autora, quando o capital exerce o controle sobre o trabalho, o processo de trabalho passa a não ser mais para a produção de utilidades (valor de uso), mas para a produção de mercadorias - valor de troca - baseado na valorização da mais-valia.

Neste sentido, Vieira (1989) também coloca que, na sociedade capitalista, o processo de trabalho está subordinado à valorização do capital, de forma que os elementos do processo de trabalho - o trabalho, seu objeto e meios - são apenas meios de obtenção de mais-valia, sendo combinados e modificados com este objetivo.

Fischer (1987) entende que as formas assumidas pelo capital para exercer o controle do trabalho são determinadas pelas necessidades de acumulação, bem como pelas características da estrutura socioeconômica da sociedade, pelos níveis de organização e consciência das classes e ainda pelo quadro de emergência ou repressão dos conflitos sociais. A autora entende que na lógica de acumulação capitalista, o processo de trabalho deve realizar a mais-valia absoluta e relativa, que são obtidas especialmente quando as barreiras humanas, ao aumento da produtividade, são eliminadas. Isto ocorre:

- ✓ pelas formas de organizações do trabalho que privilegiam as soluções tecnológicas poupadoras de mão-de-obra, ou
- ✓ redefinindo a força produtiva como resultado do trabalho conjunto de muitos trabalhadores, que são desqualificados pela divisão do trabalho que enfatiza a separação entre concepção e execução, segmentando cada função em unidades

mínimas de atividades, normalmente independente do uso do raciocínio e inteligência a ser realizado.

A idéia de controle, nos pressupostos teóricos acima observados, encontra estreita ligação com a idéia de autonomia. Isso significa dizer que, o controle sobre o processo de trabalho concede ao trabalhador também autonomia para o seu desenvolvimento. Em não possuindo controle, perde-se também a autonomia.

Cattani (1996; 2002a) diz que a autonomia tem como princípio a livre determinação do homem, de um grupo específico ou de um conjunto político maior. Autonomia “[...] é um valor humano e social, é sinônimo de vida e de liberdade” (CATTANI, 1996, p. 149), que se relaciona às possibilidades do homem definir o seu destino e o sentido da sua vida. Segundo o autor, a etimologia grega do termo indica a condição de uma pessoa e/ou grupo de pessoas de se determinar por si mesmos, segundo suas próprias leis. Autonomia se relaciona à capacidade de tomar decisões enquanto ser, ou grupo racional consciente.

Desta forma, autonomia contrapõe-se à dependência, no sentido de submissão. A ausência de autonomia remete a minoridade do homem ou do grupo, que nesta condição depende da proteção, do favor ou da orientação de outrem. A autonomia pode se expressar em diferentes níveis articulados que remetem à vida em sociedade. No nível das atividades laborais, implica na possibilidade de escolha das tarefas, dos meios e do sentido do trabalho, o que pode resultar em dignidade e satisfação. O segundo nível remete à ação política generalizada, à vida em sociedade e à produção cultural. Neste contexto, ter autonomia remete à vida em sociedade, porém, livre de imposições arbitrárias, de trabalhos servis. Assim, um trabalho livre e autodeterminado possibilita a mobilização da inteligência criativa do trabalhador. O autor entende ainda que a verdadeira autonomia se define pelo respeito ao outro, pelo respeito fraterno à sua liberdade e diferença.

O sentido de liberdade está fortemente associado à idéia de autonomia. Klein (1991 apud GUIMARÃES, 1995 p. 46) entende autonomia como liberdade de escolha. No que se refere ao trabalho, a autora concebe autonomia como “[...] o grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e determinação para o indivíduo planejá-lo e determinar os procedimentos que devem ser adotados na sua execução.” Autonomia pressupõe controle do ritmo, do método e do processo de trabalho, além da capacidade de tomar decisões, caso contrário, seria apenas uma autonomia relativa.

Cattani (1996, p. 149) entende ainda que, autonomia está associada às noções de qualificação e competência, fato decorrente da complexidade das exigências sociais, econômicas, culturais e tecnológicas. Em seu entendimento, uma pessoa qualificada é aquela que tem “[...] conhecimento, capacidade, domínio técnico e intelectual para bem realizar atividades específicas e variadas.” Uma das formas de buscar a autonomia pode ser conceituada como um processo de autovalorização que, por sua vez, passa pela qualificação, pela aquisição e pelo desenvolvimento de capacidades e atitudes não apenas reconhecidas e valorizadas socialmente, mas portadoras de elementos inovadores e libertários. O trabalho é um processo social, o que o sujeita às ações dos agentes à convergência ou aos conflitos de interesses. É um processo determinado pelas exigências de produção das elites dominantes, como também pelas resistências, iniciativas e pressões individuais e coletivas dos trabalhadores, fazendo com que a autonomia seja uma conquista. “É um ato deliberado, uma ação trabalhosa e ininterrupta em busca da dignidade no trabalho e na vida” (CATTANI, 1996, p. 147), que exige árduos esforços, aumento de responsabilidade e engajamento permanente.

Concepção, planejamento, controle e autonomia e tomada de decisão são elementos intrínsecos ao processo de trabalho, que no modo de produção capitalista estão subjugados ao processo de valorização do capital, exercendo grande condicionamento às potencialidades

humanas do trabalhador. Sua subjetividade e criatividade são minimizadas ou até mesmo eliminadas do processo de trabalho. A idéia de participação do trabalhador no processo de trabalho está conectada à possibilidade de desenvolvimento de suas plenas potencialidades.

Neste particular, Pateman (1992) entende que existem dois níveis de participação: parcial e plena. Na participação parcial, os trabalhadores podem influenciar as decisões, mas a prerrogativa da decisão final permanece com a administração. Os trabalhadores não têm igual poder de decisão sobre o resultado final do que se delibera. A participação plena pressupõe que cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final da decisão. Neste tipo de situação, não existem dois lados com poderes desiguais de decisão, mas um grupo de pessoas iguais com poderes para decidir a respeito do trabalho. Na concepção da autora, tanto a participação parcial quanto a plena podem ocorrer desde o nível mais baixo até o mais elevado da administração.

Entendo, com estes pressupostos que, o processo de trabalho, quando submetido ao domínio e controle do capital, em que se compromete a autonomia do trabalhador, a sua participação no processo se traduz em uma restrição às plenas potencialidades do trabalhador.

#### **1.1.4 Organização do trabalho**

Tanto a organização do trabalho quanto o processo de trabalho são referenciais para a compreensão da relação que existe entre o trabalho e o desenvolvimento da criatividade. Preliminarmente, Guimarães (1995) aponta para a complexidade envolvida na organização do trabalho no modo de produção capitalista. Para ela, é necessário considerar as contribuições de diversas disciplinas e não apenas as idéias apresentadas pelas ciências administrativas ou pelas engenharias que se limitam a pensar a organização do trabalho na lógica da organização racional deste, nem tampouco apenas com base nas teorias das ciências sociais que deixam de

lado aspectos operacionais, presentes na realidade do trabalho. Para a autora, a organização do trabalho está conectada à estrutura de poder e ao controle organizacional que estão relacionados tanto ao conteúdo quanto às condições materiais de trabalho.

Especificamente, Sávtchenko (1987) cita que, no capitalismo, a organização do trabalho assegura a união dos trabalhadores aos meios de produção no processo de trabalho. A organização do trabalho inclui, segundo o autor:

- ✓ a correta distribuição dos trabalhadores bem como as atribuições das funções laborais de cada um deles;
- ✓ a escolha das formas adequadas de agrupamento dos trabalhadores;
- ✓ a organização dos postos de trabalho e do seu serviço;
- ✓ os processos e métodos de trabalho;
- ✓ as condições e o estabelecimento das normas de trabalho; e
- ✓ o estímulo e a disciplina.

Em seus estudos, Roese (1992 apud GUIMARÃES, 1995) entende que a organização do trabalho possibilita combinações entre a tecnologia e a utilização da força de trabalho.

Ainda, vinculados ao conceito de organização do trabalho estão incluídos:

- ✓ a forma como o trabalho é dividido;
- ✓ o conteúdo das tarefas;
- ✓ a hierarquia e o modo como são tomadas as decisões no local de trabalho;
- ✓ a relação homem/máquina (número de máquinas por operador, ritmo e cadência de trabalho); e
- ✓ forma de constituição e integração dos postos de trabalho (individual, grupal, número de componentes da equipe, responsabilidades e grau de autonomia).

Entendo que os elementos da organização do trabalho abordados por Sávtchenko (1987) e Roese (1992 apud GUIMARÃES, 1995) são complementares.

Para Sávtchenko (1987), a organização do trabalho desempenha um importante papel no desenvolvimento das formas de exploração capitalista. Complementarmente a esta idéia, Guimarães (1995) destaca que é necessário compreender a organização do trabalho no capitalismo como uma forma concreta de como o capital atinge seu objetivo de valorização pela dominação que exerce sobre a força de trabalho. Neste particular, a organização do trabalho é a principal forma de extração de mais-valia absoluta.

O trabalho considerado um atributo próprio do homem, com características de criação, de auto-realização e forma de expressar a vida, conforme concepções anteriormente abordadas, tem sido organizado no capitalismo de modo a atender sua racionalidade valorativa que fornece sua base de produção, reprodução e acumulação.

A interpretação da organização do trabalho que norteia este estudo está embasada nos pressupostos teóricos de Sávtchenko (1987) e Roesse (1992 apud GUIMARÃES, 1995). Entendo por organização do trabalho a combinação de elementos componentes do processo de trabalho, como:

- ✓ a forma de divisão do trabalho;
- ✓ a forma de integração dos postos de trabalho (se individual ou equipes);
- ✓ o conteúdo das tarefas;
- ✓ a hierarquia existente;
- ✓ as condições de trabalho, o estabelecimento de normas;
- ✓ o volume e o ritmo de trabalho.

Uma proposta de classificação de formas de organização do trabalho é apresentada por Fleury (1987). O autor classifica a organização do trabalho em dois grandes grupos:

- ✓ o modelo clássico, representado pela administração científica e
- ✓ novos modelos de organização do trabalho, nos quais se incluem as propostas de enriquecimento de cargos e grupos semi-autônomos e ainda o modelo japonês.

Este estudo se pauta na organização clássica e nas novas formas de organização do trabalho buscando elementos que evidenciem como a subjetividade do trabalhador é condicionada por estes paradigmas, ou seja, até que ponto estas formas de organização do trabalho permitem a expressão da subjetividade, da criatividade do trabalhador.

#### 1.1.4.1 Organização clássica do trabalho

Ainda nos primórdios do capitalismo, a organização do trabalho era de domínio dos trabalhadores que detinham a concepção e prática de seus ofícios, o que, em analogia à concepção marxista de trabalho, pressupõe que o trabalhador tinha maior autonomia e controle sobre o processo de seu trabalho e a este não era alheio. A autonomia e controle sobre o processo de trabalho geravam um grande potencial de flexibilidade no processo de produção: da escolha da matéria-prima, da adaptação ao método de execução, do ritmo de produção como também da comercialização dos produtos fabricados.

Na visão de Braverman (1987), nas primeiras fases do capitalismo industrial, o capitalista ainda não havia assumido o controle sobre o trabalho, deixando de fora de seu alcance muito potencial de trabalho humano que poderia tornar-se disponível para ele, por horas de trabalho, controle e reorganização dos processos produtivos. Ao assumir o controle da forma de produção, antes pertencente ao trabalhador, o capitalista encontra a sua base de gerenciar.

A organização clássica ou científica do trabalho surge então, em fins do século XIX e início do século XX, com Frederick Winslow Taylor, que passa a desenvolver e sistematizar princípios de racionalização produtiva do trabalho.

Entretanto, é necessário contextualizar que o taylorismo está relacionado às transformações que se processam em sua época. Desde as últimas décadas do século XIX, o

capitalismo potencializou sua expansão, cuja base foi uma segunda onda de inovações e sua capacidade característica de extração de mais-valia absoluta e relativa (MATTOSO, 1995). O crescente processo de concentração e a centralização do capital possibilitaram o surgimento da grande empresa e da estrutura oligopólica que tornariam rígidos os mecanismos de funcionamento dos mercados como também generalizaria o uso da máquina em grandes unidades produtivas, de modo que o trabalhador se tornaria cada vez mais seu apêndice, reduzindo seu trabalho a gestos repetitivos. Mattoso (1995, p. 17) ressalta que

A segunda grande onda de transformação capitalista foi identificada com o nascimento da eletricidade, do motor a explosão, da química orgânica, dos materiais sintéticos, da manufatura de precisão e, marcando o segundo grande ciclo de crescimento industrial, foi considerada como a Segunda Revolução Industrial.

Cattani (2002b) ressalta que a organização capitalista da produção esbarrou, desde o início, na autonomia dos produtores diretos e em sua capacidade de definir a seqüência das tarefas e os ritmos de trabalho que resultavam numa multiplicidade de formas de produzir. Com o intuito de reduzir o domínio dos operários, Taylor desenvolveu estudos sobre os tempos e movimentos, utilizando pela primeira vez, detalhadas planilhas e cronômetro.

O ideário taylorista, na visão de Heloani (2002, p. 18), se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento em que o controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento da produtividade. Este ideário fornece as indicações precisas de como Taylor estruturou o seu discurso de poder, em que, inicialmente, estabelece uma relação formal de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: o capital e o trabalho. Esta reciprocidade se faz possível pela prosperidade que traz vantagens para ambos com a associação de interesses. Este discurso conduz a um pensamento que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e cooperação. Entretanto, “[...] o discurso da prosperidade se

desdobra para a produção. A cooperação se converte em eficiência e aperfeiçoamento de pessoal.”

Os princípios básicos do taylorismo, segundo Cattani (2002b, p. 310), são:

- ✓ a separação programada entre a concepção e a execução das tarefas, na qual o administrador expropria o máximo do saber operário;
- ✓ a intensificação da divisão do trabalho<sup>10</sup>, em que este é decomposto em parcelas elementares e simplificadas, encontrando-se maneiras mais rápidas e eficientes de executá-las; e
- ✓ controle de tempos e movimentos com o objetivo de eliminar, na jornada de trabalho, o tempo não dedicado às tarefas produtivas.

A estes princípios, segundo o autor, agregam-se “o estímulo ao desempenho individual (salários e prêmios por produção) e a criação de uma estrutura hierarquizada na qual atuam especialistas de controle (engenheiros, contramestres, cronometristas)”.

Braverman (1987) entende a gerência científica como um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas, não sob a ótica humana, mas sob a ótica da adaptação do trabalho às necessidades do capital.

O autor identifica ainda outros aspectos do taylorismo como o conceito de seleção do melhor trabalhador físico para determinado trabalho, a concepção de que este é inerte e pode ser estimulado por melhor pagamento (motivação econômica). Também a idéia de controle ganha impulso, na medida em que a maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado e imposto pela gerência levando em consideração o controle e a fixação de cada fase do processo, incluindo o modo de execução e não apenas do trabalho mais simples, mas também

---

<sup>10</sup> Hall (1984) entende que a divisão do trabalho pode ocorrer de duas formas: numa é oferecida aos trabalhadores mais qualificados uma gama de atividades abrangentes a serem desempenhadas, nas quais o trabalhador é responsável por operações mais completas. Noutra, o trabalho é dividido minuciosamente de modo que um trabalhador menos qualificado possa desempenhar a referida tarefa.

do trabalho mais complexo. O que gera impulso no sistema capitalista é que, a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barata como elemento dissociado do que como capacidade integrada num só trabalhador. Assim, o capitalista se perpetua aniquilando habilidades e buscando apenas fragmentos que correspondam a sua necessidade de lucro, transformando o trabalho dividido em mercadoria, tornando esta divisão numa das principais forças que atuam no capitalismo.

Como efeitos da aplicação da gerência científica, Braverman (1987) cita a redução do número de trabalhadores, a distinção de locais e grupos de trabalhadores (planejadores distantes de executores). Esta distinção entre concepção e execução (mente e mãos) estabelece relações sociais antagônicas, e mais, torna as relações menos humanas e o trabalhador uma ferramenta humana da gerência.

Os princípios da administração científica buscam um aumento da produtividade pela decomposição de cada etapa do processo de trabalho. A especialização da tarefa com a conseqüente desqualificação do trabalhador auxilia neste processo.

O fordismo surge neste contexto aperfeiçoando o sistema proposto por Taylor, levando o trabalho humano a uma extrema mecanização e fragmentação.

Para Larangeira (2002, p. 123), o fordismo

[...] é um termo que se generalizou a partir da concepção de Gramsci, que o utiliza para caracterizar o sistema de produção e gestão empregadas por Henry Ford em sua fábrica, a Motor Co., em Highland Park, Detroit, em 1913. [...] Hoje, o termo tornou-se a maneira usual de se definirem as características daquilo que muitos consideram constituir-se um modelo/tipo de produção, baseado em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista a produção e o consumo em massa.

Harvey (1996) diz que o americanismo e o fordismo são vistos por Gramsci como o maior esforço coletivo capaz de criar em um curto espaço de tempo, e com uma consciência de propósitos, um novo tipo de trabalhador, um novo tipo de homem. Os novos métodos de trabalho estão conectados a um modo específico de viver, de pensar e sentir a vida. A

sexualidade, a família, formas de coerção moral, de consumo, de ação de Estado estavam vinculadas ao esforço de forjar um tipo específico de homem, de trabalhador adequado ao novo tipo de processo produtivo.

O fordismo na realidade extrapola um simples sistema ou modelo de produção para ser um modelo condutor e regulador da vida social que está intimamente conectado aos propósitos de acumulação do capital. Gramsci (1980) enfatiza que a racionalização americana determina a necessidade de um novo tipo de homem, adaptado ao novo tipo de trabalho e de produção nos quais a humanidade e a espiritualidade não encontram espaço. A lógica produtivista da organização do trabalho extrapola para a vida individual e social com grande impacto sobre a subjetividade dos homens.

No fordismo, os tempos passam a ser impostos pelos ritmos da maquinaria. Nesta perspectiva, Ferreira (2001) entende que a automação operada pela máquina e a organização do trabalho aumentam a eficácia e eficiência da produtividade do trabalho, assim como a cadeia de montagem parceliza e especializa ainda mais as qualificações do operário pela automatização das tarefas de transporte de matérias-primas e materiais integrados no processo de produção de mercadorias.

A linha de montagem e a esteira rolante são componentes clássicos do fordismo. O fluxo contínuo e progressivo da produção, com a redução de tempos ociosos, traz, de forma acentuada, uma intensificação do trabalho. Antunes (2000, p. 25) entende o fordismo “[...] como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século.” Para o autor os elementos constitutivos básicos do fordismo são:

- ✓ produção em massa, com o auxílio da linha de montagem e de produtos mais homogêneos;
- ✓ controle de tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série;
- ✓ existência do trabalho parcelizado e fragmentação das funções;

- ✓ separação entre elaboração e execução no processo de trabalho;
- ✓ existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas; e
- ✓ constituição/consolidação do operário-massa, do trabalho coletivo fabril.

Harvey (1996, p. 121) também ressalta que

O que havia de especial em Ford era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

De fato, o fordismo, em princípio, possibilitou a formação de uma classe média americana e o desenvolvimento de um Estado de Bem-Estar (Welfare). Neste aspecto, Mattoso (1995) aponta que após a II Grande Guerra, o fortalecimento dos sindicatos dos trabalhadores e o surgimento da guerra fria proporcionaram a formação e expansão de um padrão de desenvolvimento resultante da reestruturação tecnológica, industrial, comercial e financeira do mundo capitalista. O autor reconhece que o quarto de século que se seguiu à II Guerra Mundial pode ser considerado como “os anos dourados” que permitiram o desenvolvimento do Estado de Bem-Estar, com salários mais elevados, política de pleno emprego, direitos sindicais e políticos, bem como uma rede de serviços sociais. Com isto, gerou-se uma maior homogeneidade do trabalho, surgiram diferentes formas de defesa ou segurança do trabalho e parte dos custos de reprodução da força de trabalho foram passadas para o Estado (transportes urbanos, habitação, saneamento, educação, saúde, previdência, dentre outros). Entretanto, o autor chama a atenção para o fato de que, embora o Estado de Bem-Estar tenha sido resultado de lutas e consolidado um direito conquistado, também serviu ao mesmo tempo, de mecanismo econômico e de preservação da mão-de-obra à grande indústria.

Entretanto, Larangeira (2002) chama atenção para o fato de que em países periféricos, como o Brasil, a implantação do fordismo ocorreu de forma precária haja vista o

desenvolvimento industrial ter acontecido em contexto de exclusão, de forte concentração de renda, impossibilitando assim, a vigência das características básicas do fordismo, ou seja, a criação de um mercado de consumo de massa.

Como principais resultados obtidos com a utilização dos modelos taylorista/fordista, Fischer (1987) destaca:

- ✓ a ampliação da capacidade de produção;
- ✓ a substituição do trabalho humano, tanto em termos de redução do potencial físico e intelectual necessário, quanto aos níveis salariais atribuídos a esses trabalhadores desqualificados; e
- ✓ a mudança da composição da força de trabalho, ampliando o volume de trabalhadores desqualificados, enquanto a parcela de trabalhadores qualificados torna-se menor, induzindo à formação de um amplo exército industrial de reserva.

Inserido na organização taylorista/fordista, o trabalhador perde sua autonomia e controle no processo de trabalho. Sua criatividade torna-se limitada no momento em que há uma cisão entre planejamento e execução. O trabalho se traduz em fragmentos da potencialidade do trabalhador que passa a ser desqualificado e seu saber-fazer é apropriado pela gerência. Formas de controle precisam ser criadas. Enfim, o paradigma taylorista/fordista enrijece o trabalho, desenvolve um padrão de trabalhador e de sociedade adaptados à necessidade de reprodução do capital, em que a subjetividade do trabalhador encontra limites na esfera produtiva.

Entretanto, o taylorismo e o fordismo, embora ainda presentes, entram em crise. O desenvolvimento tecnológico, o processo de globalização<sup>11</sup>, a instabilidade econômica, o

---

<sup>11</sup> O termo globalização é entendido por Ferrer (1996) como um processo histórico que remonta a última década do século XV, quando foi concebida como possibilidade de desenvolvimento. Entretanto, nas últimas décadas do século XX, como instrumento neoliberal, vem trazendo efeitos significativos à sociedade, por meio da supremacia dos aspectos econômicos, como a abertura de mercados, o acelerado processo de consumismo, a mídia como manipuladora da consciência dentre outros.

acirramento da concorrência levam as organizações a buscar novas formas de produção e gestão que se contraponham à rigidez dos paradigmas taylorista/fordista.

#### 1.1.4.2 Novas formas de organização do trabalho

Conforme Guimarães (1995), o modelo clássico de organização do trabalho, ao aliar interesses organizacionais ao capitalismo, cria problemas em sua própria estrutura como índices de *turnover* crescentes, absenteísmo, insubordinação e sabotagem industrial. À medida que a classe trabalhadora aumentava seu nível educacional, aumentava o conflito decorrente de condições culturais/educacionais dos trabalhadores, do excessivo controle e falta de autonomia e das péssimas condições humanas e sociais do trabalho.

Numa tentativa de reverter este quadro e continuar maximizando a produtividade, o modelo “humanista” surge buscando uma lógica de cooperação, com vistas à conquista da harmonia administrativa, com ênfase nas motivações psicossociais de trabalho, redefinição do papel da gerência que busca a cooperação e harmonia pelo consenso por meio de esquemas motivacionais (GUIMARÃES, 1995). O modelo proposto pela Escola de Relações Humanas, com objetivos de eliminar conflitos e aumentar a produtividade, influencia novas formas de organização do trabalho como o alargamento e enriquecimento dos cargos, a rotação de tarefas, grupos de trabalhos, equipes polivalentes, grupos semi-autônomos de produção e o trabalho politécnico.

A autora, no intuito de diferenciar estas novas formas de organização do trabalho, quanto ao seu caráter inovador em relação ao modelo taylorista/fordista, propõe seu agrupamento em três tipos:

- ✓ propostas que pouco acrescentam em termos de inovação e ruptura com o paradigma clássico. Neste grupo estão as propostas de alargamento dos cargos e rotação de

tarefas. Ambas propostas não contribuem para o aumento da qualificação do trabalhador, posto que a natureza intrínseca do trabalho permanece inalterada;

- ✓ propostas que avançam, mas não rompem com a lógica taylorista/fordista. Neste grupo se incluem as propostas de enriquecimento de cargos e os grupos de trabalho. Entretanto, nas propostas de enriquecimento de cargos, não há um aumento da autonomia do trabalhador. Também nos grupos de trabalho, o grau de autonomia é muito relativo; e
- ✓ propostas que se destacam como inovadoras de organização do trabalho, em ruptura<sup>12</sup> parcial ou total com o paradigma clássico. Neste grupo estão as propostas de trabalho polivalente, os grupos semi-autônomos e autônomos de produção e o trabalho politécnico.

Entretanto, as formas e modelos pelos quais o trabalho é organizado estão sempre relacionados aos movimentos do capital em sua busca de valorização. Neste particular, a partir dos anos 70, ocorrem mudanças substantivas nas formas de produção, baseadas na organização clássica do trabalho em razão de pressões competitivas, nas quais novas formas de produção são difundidas e implementadas num ambiente de intensificação dos processos de inovação tecnológica e de competição em nível global.

Neste contexto, Harvey (1996, p. 140) argumenta que o núcleo essencial do fordismo manteve-se firme até, pelo menos, 1973, baseado numa produção em massa, cujo padrão de vida para a população trabalhadora dos países capitalistas centrais manteve relativa estabilidade e os lucros das empresas também eram estáveis. Entretanto, depois da grande recessão instalada a partir de 1973, iniciou-se um processo de transição no interior do processo de acumulação do capital. Essa fase da produção é “[...] marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo.”

---

<sup>12</sup> Neste particular, Guimarães (1995) chama atenção para o fato de que o modelo taylorista/fordista esgotou-se parcialmente e não totalmente. Sua filosofia e princípios gerais são mantidos e, embora pouco perceptíveis, encontram-se implicitamente inseridos nas propostas dos novos modelos e formas de organização do trabalho.

A crise estrutural dos anos 70, segundo Mattoso (1995, p. 64), foi resultado de um conjunto de fatores como o enfraquecimento da capacidade dinâmica do progresso técnico, da saturação dos mercados internacionalizados, da crescente financeirização da riqueza produzida, do enfraquecimento da hegemonia norte-americana e amplificada pela brusca elevação dos preços do petróleo no final de 1973. Estes fatores trouxeram como consequência imediata o acirramento da concorrência internacional que, no seu bojo, traz a necessidade de uma reestruturação industrial e ajustes macroeconômicos. A reestruturação mundial do capitalismo, que se processa a partir de então, está centrada no desenvolvimento da tecnologia digital de base microeletrônica. “As novas bases tecnológicas de impacto abrangente, sobre o conjunto das estruturas industriais das principais economias capitalistas, detonaram uma terceira grande onda de transformações capitalistas, considerada uma Terceira Revolução Industrial e Tecnológica.”

Estes fatores impulsionaram mudanças no paradigma industrial e tecnológico decorrentes da Segunda Revolução Industrial (taylorismo/fordismo), com a emergência de um novo padrão produtivo, tecnológico e organizacional. Mattoso (1995) argumenta que ao buscar sua consolidação, o novo paradigma entraria em conflito não apenas com o velho padrão industrial, mas especialmente com as relações sociais, salariais e com o padrão de consumo anteriores. O empresariado voltado cada vez mais ao mercado internacional afasta-se dos compromissos anteriormente definidos com os trabalhadores e concentra-se na ampliação da concorrência internacional, na elevação da produtividade e competitividade e em políticas que visam enfraquecer ou eliminar direitos e vantagens trabalhistas como a contratação coletiva centralizada, a segurança do trabalho, dentre outras, vistas agora como obstáculos à competitividade. Frente a esta situação, as políticas aplicadas pelos organismos internacionais centram-se nas chamadas reformas estruturais, ou seja, em reformas neoliberais

que foram baseadas na desregulamentação dos mercados, abertura comercial e financeira bem como na redução do tamanho e do papel do Estado.

Mais especificamente, segundo Chauí (2000), para o enfrentamento da crise que se instalou a partir dos anos 70, a proposta neoliberal visava:

- ✓ um Estado forte capaz de quebrar o poder dos sindicatos e movimentos operários, controlando os dinheiros públicos e cortando substancialmente os encargos sociais e os investimentos na economia;
- ✓ um Estado cuja meta principal deveria ser a estabilidade monetária, contendo os gastos sociais e restaurando a taxa de desemprego necessária para formação do exército industrial de reserva que quebrasse o poderio dos sindicatos;
- ✓ um Estado que realizasse uma reforma fiscal incentivadora de investimentos privados;
- e
- ✓ um Estado que se afastasse da regulação da economia deixando que o mercado, com sua própria racionalidade, operasse a desregulação (absorção dos investimentos estatais na produção, drástica legislação antigreve, vasto programa de privatização, abolição do controle estatal sobre o fluxo financeiro).

Este modelo político tornou-se responsável pela mudança na forma de acumulação do capital, conhecida como “acumulação flexível” trazendo profundos impactos nas relações de trabalho.

Ainda com relação ao aspecto político decorrente dos movimentos do novo capitalismo ou do capitalismo neoliberal e que implica na flexibilização do trabalho, Sennett (2003) aponta para dois modelos principais vigentes. No modelo Renano, cujos países centrais são Alemanha, Holanda e França, o aparelho assistencial do governo (pensões, saúde, educação) é mais forte, há presença do governo na regulação das relações de trabalho, porém este modelo apresenta maiores taxas de desemprego. No outro modelo, o Anglo-Americano

(Inglaterra e Estados Unidos), a ênfase é no maior espaço ao capitalismo de livre mercado, ao afrouxamento da rede de segurança proporcionada pelo governo, na subordinação da burocracia do Estado à economia. Estes países apresentam índices mais baixos de desemprego, porém, grandes desigualdades salariais. Neste contexto, o Estado desempenha um importante papel de mediação na relação entre o capital e o trabalho, e no Brasil, a forma que o Estado assume, cada vez mais, indica sua subordinação aos interesses do capital.

Analisando o contexto neoliberal no qual se inserem as relações entre capital e trabalho, Antunes (2000) aponta que o mundo do trabalho vivenciou um grande salto tecnológico em que a robótica e a microeletrônica invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital. Novos processos de trabalho emergem e a produção em série é substituída pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca de produtividade e novas formas de adequação da produção à lógica de mercado. Para o autor, dentre as novas formas, o toyotismo<sup>13</sup> se destaca pelo impacto que tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa quanto pela potencialidade de propagação que atingiu uma esfera mundial.

O toyotismo surge aparentemente como modelo alternativo ao taylorismo/fordismo e, de acordo com Antunes (2002) possui as seguintes características:

- ✓ é uma produção muito vinculada à demanda que visa atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferenciando-se da produção em série de massa taylorista/fordista;
- ✓ fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções, o que rompe com o caráter parcelar típico do fordismo;

---

<sup>13</sup> O toyotismo “[...] é uma forma de organização do trabalho que nasce na Toyota, no Japão pós-45, e que, muito rapidamente se propaga para as grandes companhias daquele país.” (ANTUNES, 2002, p. 54). Ressalto que autores como Coriat (1994) e Antunes (2002), por exemplo, ao reportarem-se ao toyotismo, utilizam as expressões “modelo”, “método” e “sistema” como sinônimos.

- ✓ a produção se estrutura num processo produtivo flexível que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas;
- ✓ tem como princípio o *just in time*, aproveitando o melhor tempo de produção;
- ✓ funciona segundo o sistema *kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoques. Os estoques são mínimos comparados com o fordismo;
- ✓ as empresas têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista. A fábrica toyotista é responsável por apenas 25% da produção enquanto na fordista, aproximadamente 75% da produção ocorria no seu interior; e
- ✓ organiza os Círculos de Controle de Qualidade, por intermédio de grupos de trabalhadores instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, visando melhorar a produtividade, tornando-se um importante instrumento para que o capital se aproprie do saber-fazer intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava.

Um dos grandes estudiosos dos métodos ou modelo japonês de organização do trabalho, Coriat (1994, p. 30), ao se referir a Ohno<sup>14</sup> diz que, para o engenheiro

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis.

Assim, a essência do modelo, consiste na concepção de um sistema adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados. O ohnismo ou toyotismo se fundamenta no princípio da fábrica mínima, ou seja, a fábrica é reduzida às suas funções, equipamentos, estoques e efetivos de pessoal estritamente necessários para satisfazer a

---

<sup>14</sup> Ohno foi o engenheiro-chefe da Toyota criador do famoso método Kan-Ban (CORIAT, 1994). Ohnismo e toyotismo são assim, sinônimos.

demanda diária ou semanal. Isto lhe confere um grande grau de mobilidade e flexibilidade. Ainda, conforme Coriat (1994), o modelo japonês desenvolve uma concepção da organização do trabalho em torno de postos polivalentes. Assim, ao invés de proceder por meio da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, o toyotismo avança pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em trabalhadores parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em trabalhadores multifuncionais. Entretanto, o autor chama atenção para o fato de que, a desespecialização dos operários é um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo, posto que seu núcleo consiste em uma busca de intensificação do trabalho, que, no lugar de proceder pela parcelização e microtempo (taylorismo), procede por meio da desespecialização e do tempo partilhado.

Outra importante análise que Coriat (1994, p. 164) traz, é com relação à expansão que o toyotismo encontrou nas empresas em escala planetária. Para ele, o fato do modelo ser copiado e recopiado em toda parte, é porque ele corresponde à fase atual de um capitalismo caracterizado pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade. Afirmo o autor: “[...] se em todo lugar se busca impor este método, é que em seu princípio ele é portador de um modo de extração de ganhos de produtividade que corresponde às normas atuais de concorrência e competição entre firmas.”

Os princípios de cooperação e participação do trabalhador estão presentes nas novas formas de organização do trabalho, que encontram no modelo japonês grande influência. Neste particular, na reflexão de Bernardo (1996 apud ANTUNES, 2002, p. 45),

Os capitalistas compreenderam então que, em vez de se limitar a explorar a força de trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estreitas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as vantagens da inteligência. [...] Um trabalhador que raciocina no ato do trabalho e conhece mais dos processos tecnológicos e econômicos dos que os aspectos estritos do seu âmbito imediato é um trabalhador que pode ser tornado polivalente. [...] Cada trabalhador pode

realizar um maior número de operações, substituir outras e coadjuvá-las. A cooperação fica reforçada no processo de trabalho, aumentando por isso as economias de escala, em benefício do capitalismo.

O paradigma da flexibilização evidencia profundas alterações na organização do trabalho. Em oposição à organização do trabalho taylorista/fordista, as formas flexíveis fazem com que a organização seja um organismo mais complexo e ao mesmo tempo mais dinâmico, capaz de ajustar-se às necessidades, de competir em qualidade e diversidade de produto em um mercado mundial. Estas transformações implicam na necessidade de um novo tipo de trabalhador.

Com a competitividade mundial acirrando o poder de inovação das organizações, este novo trabalhador precisa ser capaz de interagir nestes ambientes de forma polivalente, com maior grau de conhecimento técnico e em especial por meio de sua capacidade criativa. Entretanto, a questão que surge, ainda está relacionada ao domínio do capital sobre o trabalho. A organização do trabalho ainda está intimamente vinculada à forma de extração de mais-valia absoluta, fato que em algum momento entra em contradição com a subjetividade do trabalhador.

Algumas críticas são apontadas a seguir, quanto aos novos paradigmas de organização do trabalho. Na visão de Antunes (2000), as metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo levaram a uma diminuição da classe operária industrial, assim como a uma expansão do trabalho assalariado no setor de serviço, elevando significativamente a heterogeneização do trabalho, sua subproletarização intensificada pelo trabalho parcial, subcontratado, terceirizado, dentre outros. Para o autor, o toyotismo, modelo alternativo ao fordismo, necessita além da flexibilização do aparato produtivo, da flexibilidade dos direitos dos trabalhadores, de modo a dispor da força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor.

Assim, o toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os com horas-extras e trabalhos temporários que dependem das condições de mercado. Como resultado dessas transformações, o que se verifica é o desemprego estrutural.

Larangeira (2002), que também coaduna com estas idéias, reforça que junto a esse cenário se verifica o rápido crescimento da economia informal, mesmo em países desenvolvidos, o retorno do trabalho doméstico familiar artesanal, implicando no ressurgimento de práticas mais atrasadas de exploração e o solapamento da organização dos trabalhadores.

Alguns reflexos dos movimentos de reestruturação produtiva ou da flexibilização do trabalho apontados por Mattoso (1995, p. 37), especialmente para os países periféricos, dizem respeito ao aumento da pobreza e miséria e degradação das condições de vida e de trabalho bem como ao distanciamento em nível tecnológico e produtivo dos países capitalistas centrais. A massa de trabalhadores que perde seus antigos direitos e não se insere de modo competitivo torna-se desempregada, marginalizada ou trabalha sob novas formas de trabalho (trabalho flexível, desregulamentado), em relações muitas vezes precárias. O autor é contundente quando afirma que

[...] a redução daqueles níveis de segurança do trabalho do pós-guerra sem a plena configuração de uma nova relação salarial e padrão de consumo compatíveis com o salto executado pelas revigoradas forças produtivas tem ampliado a fragmentação e a desestruturação do trabalho e acentuado a paralisia política e o defensismo estratégico do movimento sindical, reduzindo ainda mais a solidariedade e coesão social. Tais fatores geram, na atualidade, uma verdadeira desordem do trabalho e ampliam as dificuldades para reconstruir-se uma nova hegemonia transformadora.

A crítica destes autores está relacionada à dominação do capital sobre o trabalho. Mesmo no esgotamento de um modelo rígido, o capital se movimenta para encontrar novas formas de valorização. O que se alteram são apenas as formas de organizar o trabalho (fator preponderante para a extração de mais-valia absoluta), a dominação, portanto, permanece.

Existe uma processualidade complexa com os novos paradigmas da flexibilização que afetam sobremaneira o mundo do trabalho, o seu significado e também a forma como a força de trabalho passa a ser gerenciada. A reestruturação produtiva parece conferir maior autonomia e participação ao trabalhador, entretanto, o deixa a mercê da insegurança e instabilidade próprias do novo capitalismo. Então, permitir, ainda num contexto de dominação, a real emersão da subjetividade do trabalhador, agora vista como necessária ao próprio desenvolvimento do capitalismo, torna-se uma contradição flagrante.

### **1.1.5 Representações do trabalho**

Ao abordar esta temática, inicialmente considero pertinente observar que na literatura, os termos “sentidos” e “significados” quando relacionados ao trabalho, comumente aparecem juntos, referindo-se ao mesmo contexto, muitas vezes como sinônimos. Para este estudo, entretanto, adoto a idéia de “representação” como sendo a base para os “sentidos” e “significados” do trabalho. A idéia de representação do trabalho encontra suporte na obra vygotskyana, que por sua vez, possui grande influência dos pressupostos marxistas.

Conforme Oliveira (1997, p. 50), em Vygotsky, existem dois componentes da palavra: o significado propriamente dito e o sentido. “O significado propriamente dito refere-se ao sistema de relações objetivas que se formou no processo de desenvolvimento da palavra”, confere uma certa estabilidade à compreensão da palavra, que é compartilhado por todas as pessoas que a utilizam. Já o sentido, refere-se ao significado da palavra para cada indivíduo “[...] composto por relações que dizem respeito ao contexto de uso da palavra e às vivências afetivas do indivíduo.”

Para a autora, Vygotsky concebe a relação entre o homem e seu mundo como uma relação mediada por sistemas simbólicos. Para ele, a mediação seria um processo de

intervenção de um elemento intermediário numa relação, de onde vem sua noção de que a relação entre o homem e o seu mundo não é direta, mas, fundamentalmente, uma relação mediada. Com uma grande influência no pensamento marxista, Vygotsky entende que pelo trabalho e pela ação transformadora do homem sobre a natureza, o homem se une a esta e cria a sua cultura e história. Portanto, o trabalho entendido como uma relação do homem com o seu mundo é uma atividade mediada, de forma que no processo de mediação surgem dois elementos: os instrumentos e os signos.

Os instrumentos são os elementos interpostos entre o trabalhador e o objeto do seu trabalho que ampliam as possibilidades de transformação da natureza. As ferramentas, por exemplo, possibilitam maior ação do homem sobre a natureza. Os instrumentos carregam em si, funções para as quais foram criados e o modo de sua utilização foi desenvolvido durante a história do trabalho coletivo, sendo, portanto, objetos sociais e mediadores da relação entre o homem e o mundo.

Os signos agem na atividade psicológica do homem. Ao passo que os instrumentos são elementos externos, os signos são orientados para o próprio sujeito, para dentro do homem. Os signos relacionam-se ao controle de ação psicológica, tanto do próprio homem quanto de outras pessoas. “São ferramentas que auxiliam nos processos psicológicos e não nas ações concretas, como os instrumentos.” (OLIVEIRA, 1997, p. 30).

Entretanto, como sinaliza Oliveira (1997) em Vygotsky, os signos são interpretáveis como representações<sup>15</sup> da realidade. A partir da internalização de conceitos, dados em um contexto cultural, “[...] as representações mentais da realidade exterior são, na verdade, os principais mediadores a serem considerados na relação do homem com o mundo.” (OLIVEIRA, 1997, p. 35).

---

<sup>15</sup> Na Ideologia Alemã, Marx (1984) concebe as representações como as idéias que os homens formam ou da sua relação com a natureza ou da sua relação uns com os outros, ou sobre a sua própria natureza. Estas representações são a expressão consciente, real ou ilusória, das suas relações e atividades reais, da sua produção, do seu intercâmbio, da sua organização social e política.

Contudo, os sistemas de representações são socialmente dados pelo grupo cultural no qual o homem se desenvolve. As representações da realidade como mediadoras entre o homem e o mundo consistem numa espécie de filtro por meio do qual o homem é capaz de ver o mundo e operar sobre ele. Porém, é a partir da sua experiência com o mundo objetivo e do contato com as formas culturalmente determinadas de organização do real, que o homem constrói seu sistema de representações, que consistirá em uma espécie de código para decifrar o mundo. São, assim, construídos ao longo da história dos grupos humanos, baseados nas relações dos homens com o mundo físico e social em que vivem, estando em constante transformação.

Faço então, um resgate da concepção marxista do trabalho evidenciada neste estudo, na qual este pode ser compreendido como fonte originária de realização do homem. Quero dizer com isto que, por meio da sua ação concreta, o homem, num processo de metabolismo com a natureza, produz elementos úteis à sua vida e neste processo transforma a si mesmo, constitui-se pelo seu trabalho. Este movimento empresta ao trabalho representações específicas para o homem, onde então, em Marx, o trabalho possui conotações de positividade e de negatividade.

Conforme desenvolvido anteriormente, o conjunto das relações de produção e das forças produtivas – o modo de produção – ao qual o trabalho encontra-se subordinado, possui estreita relação às representações que este trabalho pode conferir aos seus atores.

A etimologia da palavra que analisei anteriormente está carregada de representações que, tanto remetem aos aspectos positivos quanto aos aspectos negativos. O conceito de trabalho, como argumenta Derrida (2003, p. 57),

[...] está carregado de sentido, de história e de equívoco e é difícil pensá-lo para além do bem e do mal. Porque, se ele é sempre associado simultaneamente à dignidade, à vida, à produção, à história, ao bem, à liberdade, nem por isso deixa de conotar muitas vezes o mal, o sofrimento, a pena, o pecado, o castigo, a sujeição.

Nesta tônica, Mills (1979) argumenta que o trabalho pode ser concebido como uma mera forma de ganhar a vida ou como a parte mais representativa da vida interior; como um dever inelutável ou como o desenvolvimento da natureza humana. Para ele, historicamente, a maioria das concepções acerca do trabalho atribui-lhe um caráter extrínseco, ou seja, o trabalho é visto como mero regulador da riqueza, em que o modelo do homem econômico, motivado pelo dinheiro que ganha, transforma o trabalho em uma atividade sem alma. Nesta concepção, a ênfase está no caráter instrumental da atividade econômica em detrimento ao ideal de se pensar o trabalho como parte da verdadeira natureza humana. Esta ênfase no dinheiro acaba refletindo a ausência de representações intrínsecas do trabalho moderno.

Entretanto, há também concepções que atribuem ao trabalho um valor intrínseco, como no Renascimento, quando o trabalho foi concebido como um estímulo para o desenvolvimento do homem. Com esta concepção, por sua própria atividade, o homem realiza qualquer coisa, ou mais ainda, por intermédio do seu trabalho o homem torna-se um criador. Esta representação intrínseca conferida ao trabalho está relacionada a idéia de técnica artesanal (manual e mental) do processo de trabalho. Em outras palavras, as razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não em qualquer domínio ulterior ou consequência, de forma que a satisfação não decorre de aspectos financeiros, *status* ou poder, mas do processo técnico, da ação em si.

Assim, se o trabalhador valoriza o seu trabalho em si mesmo, o seu ato de fazer, pelo que tem de gratificante, há representações intrínsecas. Porém, se o trabalhador percebe seu trabalho simplesmente como fonte de subsistência ou empresta representações ao que pode comprar apenas, então há somente valor extrínseco (BORSOI, 2002).

Neste contexto, Mills (1979, p. 233) entende que as atitudes e experiências em relação ao trabalho influenciam as satisfações e frustrações, todo o modo de viver. “Todo o efeito do

trabalho sobre sua personalidade [do trabalhador], quer tenha consciência disto ou não, é o produto líquido de sua atividade, mais os significados que ele lhe atribui.”

Em sua análise, Mills (1979) argumenta que a luta por arranjar e manter um emprego na atualidade confere ao trabalho uma representação de mal necessário. Neste contexto, o trabalhador não é livre para exercer um trabalho que lhe seja gratificante ou que lhe confira representações positivas. A luta pelo emprego e a necessidade de trabalhar acabam sobrepondo-se à busca da realização pessoal, posto que a necessidade de manter-se vivo vem em primeiro lugar.

Na medida em que o trabalho não encontra ligação com o produto resultante e quando não há vínculo intrínseco entre o trabalho e o resto da vida, ao trabalhador cabe aceitar a idéia de que o trabalho não tem sentido em si mesmo, devendo ser executado com maior ou menor descontentamento e procurar sentido em outros setores da vida.

Ao pensar no trabalho inserido no modo de produção capitalista e mais especificamente no contexto neoliberal, as análises de Mills (1979) têm coerência uma vez que a maioria dos trabalhadores está preocupada em manter seus empregos o que acaba conferindo, para este contingente, representações extrínsecas. Ainda, a fragmentação entre concepção e execução, a parcelização das tarefas, a intensificação dos ritmos de trabalho, a ausência de autonomia e controle do processo de trabalho, originárias do paradigma taylorista/fordista bastante presentes, acabam não permitindo, para a grande maioria dos trabalhadores, a possibilidade de buscar representações intrínsecas em sua prática. A técnica do trabalho a que Mills se refere não é desenvolvida ou controlada pelo trabalhador.

Também as novas formas de organização do trabalho que poderiam romper a dinâmica mecanicista taylorista/fordista, quando propõem maior participação e autonomia por meio de programas de enriquecimento de tarefas, trabalho em equipe, qualificação polivalente entre outros, vêm na verdade fazer um jogo de exploração ainda mais perverso, uma vez que o

trabalho continua alienado em relação ao que e em que circunstâncias ele é produzido (BORSOI, 2002).

Antunes (2002, p. 143) defende que a busca de uma vida cheia de sentido “[...] encontra no trabalho seu *locus* primeiro de realização.” Este argumento encontra sua base no pensamento marxista que vê no trabalho a forma como os homens expressam sua vida. Para o autor, o trabalho dotado de sentido é o trabalho autodeterminado, autônomo e livre. Entretanto, enfatiza que uma vida cheia de sentido não se resume ao contexto do trabalho e neste aspecto, o tempo livre que permita o acesso à arte, literatura, música e outros tem um valor essencial. “Se o trabalho torna-se dotado de sentido, será também por meio da arte, da poesia, da pintura, da literatura, da música, do tempo livre, do ócio que o ser social poderá humanizar-se e emancipar-se em seu sentido mais profundo.” (ANTUNES, 2002, p. 177). Desta forma, a vida de sentido dentro e fora do trabalho passa pela luta pelo tempo livre, vinculada com a luta contra a lógica do capital e a vigência do trabalho abstrato criador de valor de troca.

Uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social, dada pela omnilateralidade humana, somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade. Uma sociabilidade tecida por indivíduos (homens e mulheres) sociais e livremente associados, na qual ética, arte, filosofia, tempo verdadeiramente livre e ócio, em conformidade com as aspirações mais autênticas, suscitadas no interior da vida cotidiana, possibilitem as condições para a efetivação da identidade entre indivíduos e gênero humano, na multilateralidade de suas dimensões (ANTUNES, 2002, p. 177).

Tanto os pensamentos de Antunes (2002) quanto os de Mills (1979) evidenciam que o modo de produção capitalista influencia sobremaneira as possibilidades de realização do homem por meio de seu trabalho. O trabalho concebido como mero fator de produção torna-se desprovido de sentidos e o trabalhador acaba buscando possibilidades de satisfação em outras esferas de sua vida.

Entretanto, pesquisas de Morin (2003) mostram que nesta realidade concreta, do trabalho submetido ao capital, o trabalhador ainda encontra sentido para o seu trabalho como realização e atualização de potencial; segurança e autonomia; relacionamento com outros e vinculação a grupos; possibilidade de contribuição para a sociedade; e também para dar sentido à vida.

Acredito que, como relação que se estabelece entre o homem e a natureza e desenvolvido num contexto histórico-cultural, o trabalho assume representações qualitativamente específicas. A relação que se desenvolve entre o trabalhador e o capital é de influência mútua. Como sinaliza Marx (1984, p. 49), “as circunstâncias fazem os homens tanto como os homens fazem as circunstâncias.” Se por um lado, o capital em sua constante busca pela valorização pode representar um trabalho alienado, por meio de sua ação, por meio de sua resistência, o trabalhador também pode transformar esta realidade e encontrar possibilidades de trabalho mais representativo. O capital, na verdade, sem o trabalho, não se reproduz.

### 1.1.6 O trabalho em educação e a reestruturação universitária

Até o presente momento, busquei compreender o que é trabalho, suas diversas conotações, as peculiaridades que este adquire no capitalismo, a importância e as representações que podem assumir para cada pessoa na sociedade contemporânea. Estes pressupostos são de fundamental importância para se analisar o trabalho no setor público e mais especificamente, o trabalho em educação no contexto do ensino superior<sup>16</sup>, foco deste estudo. O trabalho, no âmbito da universidade pública, federal possui particularidades próprias, porém, é fortemente influenciado e sofre as pressões decorrentes dos movimentos do capitalismo, em especial na sua fase neoliberal. Para se ter melhor entendimento do trabalho inserido neste contexto, necessário se faz, preliminarmente, buscar algumas concepções desta instituição secular, a Universidade.

Em um olhar retrospectivo, Trindade (2000) coloca que a instituição universidade, no ocidente, surgiu no século XII, apoiada no trabalho dos copistas e tradutores que preservaram o legado greco-cristão para formar clérigos e magistrados. Originalmente, a universidade se estrutura por meio de corporações de professores (Paris) ou de estudantes (Bolonha). Neste período medieval, os campos de formação são a Teologia, o Direito e a Medicina. A expansão das universidades ocorre ao longo dos séculos XII e XIII na França, Inglaterra, Itália, Espanha e Portugal. Com a criação da Universidade de Valladolid, na Espanha, o Rei Afonso estabelece a primeira legislação universitária elaborada por um Estado. Basicamente, os elementos da universidade medieval são a centralidade voltada para a formação teológico-jurídica que responde às necessidades de uma sociedade dominada por uma cosmovisão católica, a organização corporativa e a autonomia frente ao poder político.

---

<sup>16</sup> Importa esclarecer que, neste estudo, quando falo de ensino superior, reporto-me a uma particularidade deste, ou seja, reporto-me ao ensino superior desenvolvido na universidade pública federal.

A partir do século XV, a Europa passa a viver sob o impacto de transformações que começam a mudar as características da universidade tradicional. O Renascimento propicia o desenvolvimento das universidades italianas (Florença, Roma e Nápoles) que se tornam centrais para o fim da hegemonia teológica dando terreno para o humanismo antropocêntrico. Este movimento se expande para os principais países europeus do centro e do norte.

O desenvolvimento da ciência a partir do século XVII, notadamente no campo da física, astronomia, química e ciências naturais, faz surgir as primeiras cátedras científicas, com conseqüente surgimento de observatórios, jardins botânicos e laboratórios científicos. Isto leva à inserção, nas universidades, das atividades de pesquisa. A entrada das ciências nas universidades altera a estrutura da instituição, limitada anteriormente ao ensino de “filosofia natural”. A universidade renascentista impulsiona, então, o humanismo e as ciências, proporcionando a transição para os diferentes padrões da universidade moderna.

Além do desenvolvimento científico que se institucionaliza nas universidades, se processa também um padrão diferenciado na relação destas com o Estado. Na Inglaterra<sup>17</sup>, entre 1700 e 1750, as universidades dobram suas anuidades, tornando-se acessíveis apenas para a nobreza e a alta burguesia, mantendo-se fora do âmbito do Estado. Já na França, em 1719, é introduzido o ensino gratuito, iniciando-se o processo de estatização do ensino superior.

Com a Revolução Francesa, a universidade rompe com as tradições renascentistas e medievais, e se organiza subordinada a um Estado Nacional, tornando-a uma corporação, não mais de professores, mas uma corporação criada e mantida pelo Estado, em que a educação é um monopólio estatal e modelo que se estende aos Países Baixos e Itália. O modelo francês de universidade foi eficiente na formação profissional, necessária à sociedade imperial, porém, as ciências não tiveram a mesma evolução.

---

<sup>17</sup> As universidades de Oxford (século XII) e Cambridge (século XIII), são as bases do modelo inglês de universidade. Este modelo, tradicional, preservou a formação moral, intelectual e a preparação profissional. O modelo concebe a universidade como um lugar de ensino, dissociado da pesquisa (DREZE, 1983).

Na Alemanha surge, em 1809, com Humboldt e sob a proteção do Estado que lhe garante um orçamento anual, a concepção de uma universidade fundada sobre o princípio da pesquisa e no trabalho científico desinteressado, associado ao ensino, garantindo a liberdade dos cientistas. A Universidade de Berlim se torna, então, o centro da luta pela hegemonia intelectual e moral alemã, dentro de uma concepção de universidade que se estrutura pela indivisibilidade do saber e do ensino e pesquisa.

Ainda na concepção de modelos de universidade, encontra-se o modelo norte-americano que concebe a universidade como um núcleo de progresso, no qual a pesquisa e o ensino possuem uma relação simbiótica que deve aproximar a universidade da sociedade e de suas necessidades (DREZE, 1983).

Búrigo (2003) entende que os modelos clássicos de universidade (o inglês, o francês, o alemão e o norte-americano) que surgiram ao longo da história, fornecem as bases para a pluralidade funcional da universidade contemporânea que, de uma visão uniforme, no período medieval, tornou-se multifuncional no século XXI.

Com relação ao ensino superior no Brasil, Cunha (2000), inicialmente, destaca que diferentemente da Espanha que instalou universidades em suas colônias americanas ainda no século XVI, Portugal proibiu a criação destas instituições no Brasil. Entretanto, a coroa portuguesa concedia bolsas para que filhos de colonos fossem estudar em Coimbra, como também permitiu que os estabelecimentos jesuítas oferecessem cursos superiores de Filosofia e Teologia.

Com a vinda da família real ao Brasil, em 1808, foram criadas cátedras isoladas de ensino superior para a formação profissional: Medicina na Bahia e Rio de Janeiro, e Engenharia na Academia Militar, também no Rio de Janeiro.

Após a independência, em 1827, foram acrescentados os cursos Jurídicos em Olinda e São Paulo, completando a tríade dos cursos profissionais superiores que dominaram o panorama do ensino superior no país: Medicina, Engenharia e Direito.

A primeira universidade criada no País, conforme Cunha (2000), foi em Manaus em 1909, entretanto, com o declínio da exploração da borracha, foi fechada em 1926. A primeira universidade duradoura, a Universidade do Rio de Janeiro, foi criada em 1920, resultante da reunião das faculdades de Medicina, de Engenharia e de Direito, modelo que serviu de base para as demais universidades que surgiram.

A demanda pela educação em nível superior nas décadas de 50 e 60 levou a um processo de federalização de faculdades estaduais e privadas, reunindo-as posteriormente em universidades. Isto traz alterações nas relações de trabalho, posto que os professores catedráticos passam a ser efetivados nos quadros do funcionalismo público federal. Também os trabalhadores que desempenham as atividades-meio das universidades possuem este vínculo de trabalho. O trabalho desenvolvido em uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, especificamente em uma universidade pública federal, possui particularidades que o diferencia do trabalho no setor privado.

As universidades públicas, na concepção de Tolfo (1991, p. 30), são organizações educacionais que prestam serviço ao público e possuem diferenças que quando comparadas a outras instituições, as tornam *sui generis*. “As organizações universitárias são definidas pela tríade que representa sua função-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão.” De forma geral, o ensino relaciona-se à transmissão de conhecimentos visando à formação e/ou aperfeiçoamento para o exercício profissional, bem como ao desenvolvimento de pesquisas. A pesquisa objetiva cultivar a atividade científica em busca de novas descobertas e suas interpretações. A extensão cuida de levar à comunidade, por meio de cursos ou serviços, as atividades de ensino e pesquisa próprias da instituição universitária.

As universidades, conforme Tolfo (1991, p. 41), prestam serviços, formam pessoas, desenvolvem pesquisas, o que é possível em razão dos especialistas, no caso os docentes, que viabilizam suas funções-fim e dos funcionários técnico-administrativos que desenvolvem as funções-meio.

As atividades do pessoal docente de nível superior compreendem aquelas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, visando à aprendizagem, à produção do conhecimento e à transmissão do saber e da cultura. O pessoal técnico-administrativo realiza o suporte técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Os dois segmentos são responsáveis, ainda, pelas funções inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência na instituição.

Situo neste contexto, o foco do presente estudo que é o trabalho desenvolvido pelos servidores técnico-administrativos da universidade pública federal, ou seja, o trabalho realizado nas funções-meio da universidade.

Neste particular, em sua análise, Soratto (1999, p. 125) entende que o cotidiano de uma instituição voltada para a educação não se faz somente de professores. Para ela, soma-se ao trabalho dos docentes, o de muitos outros profissionais para que a instituição cumpra sua finalidade. Existem inúmeras funções que se não forem executadas, mesmo não relacionadas à atividade-fim, podem inviabilizar o funcionamento da instituição. Os trabalhadores que executam a função-meio estão ligados à realização do objetivo central da instituição de forma indireta. “Realizam funções e atividades que fornecem a base, o terreno sobre o qual é possível realizar a meta principal da organização.” Entretanto, a existência da função-meio traz uma contradição na relação de trabalho, pois, ao mesmo tempo em que são atividades muito importantes são também muito desvalorizadas. Por não compor diretamente o produto principal, o trabalhador em educação que executa a função-meio, que tem uma função essencial, não é reconhecido como deveria pela importância efetiva que tem.

O trabalho destes servidores possibilita o funcionamento das bibliotecas, dos hospitais universitários, dos restaurantes universitários, das secretarias de cursos, dos departamentos

administrativos e acadêmicos, entre inúmeras outras atividades que dão a base para o pleno desenvolvimento da missão da instituição, que permite que esta cumpra a sua função-fim.

O movimento de reestruturação pelo qual a universidade contemporânea está passando acentua ainda mais esta desvalorização, levando, em muitos casos, o trabalho a ser realizado em condições precárias, e isto inclui tanto o trabalho docente, quanto o trabalho do técnico-administrativo.

A reforma do Estado<sup>18</sup>, que em seu corolário atinge frontalmente o sistema educacional, notadamente o ensino superior, está intimamente relacionada aos movimentos do capitalismo contemporâneo que, em crise, busca novos mecanismos de reprodução. A reestruturação produtiva que ocorre no setor privado, que tem levado a profundas transformações o mundo do trabalho, e a reforma do Estado, segundo Santos (2003, p. 01), “[...] são procedimentos de um mesmo movimento que visa garantir aos capitais individuais e/ou às nações *per si* condições mais favoráveis de concorrência no contexto das relações intercapitalistas.” Complementa o autor que, não se pode compreender a reestruturação do capitalismo industrial privado sem a compreensão da reestruturação que se processa no interior do Estado, pois, a reestruturação deste se faz em função dos interesses do capital privado.

Na concepção de Chauí (2000), a reforma do Estado brasileiro tem como pressuposto ideológico básico o mercado como portador de racionalidade sócio-política e agente principal do bem-estar da república. Esse pressuposto acaba colocando direitos sociais como a saúde, educação, cultura dentre outros, no setor de serviços que é definido pelo mercado. Assim, a reforma encolhe o espaço público democrático dos direitos em detrimento do espaço privado.

---

<sup>18</sup> Leher (2001), enfatiza que a partir da Crise da Dívida de 1982, quando o México e Argentina decretaram moratória, foram impostas medidas condicionantes de ajuste estrutural e acordos de estabilização econômica para grande parte dos países da América Latina, por parte do Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial para a renegociação da dívida. Estes condicionantes levam, na essência, à reforma do Estado.

No decorrer das duas últimas décadas, o regime neoliberal vem promovendo profunda reestruturação no sistema educacional tanto no Brasil quanto em outros países da América Latina. Segundo Gentili (2001), essa reestruturação prevê:

- ✓ ajuste da oferta: redução do investimento público para o financiamento da educação, com conseqüente deterioração dos investimentos em infra-estrutura e dos gastos com pessoal (docente e não-docente);
- ✓ reestruturação jurídica do sistema: aprovação de novas leis gerais e específicas sobre educação; e
- ✓ redefinição do papel do Estado do ponto de vista educacional: abandono do Estado-docente e sua substituição pelo Estado-avaliador, determinando os graus de eficácia, eficiência e produtividade das instituições de educação.

Este processo complementa o autor, implica em substantiva reconfiguração entre o público e o privado na educação, determinando, na verdade, uma complexa dinâmica privatizadora.

Foi na Inglaterra, na década de 80, no governo de Margareth Thatcher, segundo Trindade (2001), que se iniciaram as políticas na área de ensino superior responsáveis pela alteração das regras tradicionais do financiamento universitário, cuja conseqüência foi a perda da liberdade acadêmica em nome da eficiência e da produtividade. Este é o período fundador do neoliberalismo no campo universitário.

Em seu conjunto, as ações decorrentes da política neoliberal têm levado ao sucateamento de todo o aparato que compõe a estrutura da universidade pública, favorecendo assim à expansão do ensino superior privado, que em suma se torna um ensino voltado para o mercado.

Na análise de Dutra (2003, p. 10), a lógica neoliberal quer

[...] integrar todos os sistemas de ensino, principalmente o superior, na lógica comercial. E isto significa, simplesmente, a condenação do ensino público, quer dizer, a transposição para as entidades educacionais das regras de mercado, seja na estrutura, seja nos princípios ideológicos. Isso, porém, seria esvaziar as escolas e, principalmente, as universidades, de seu conteúdo essencial. [...] toda a educação superior se tornaria um acessório dos restritos grupos econômicos dominantes.

É importante registrar que, conforme Brovetto (2003), a grave ameaça de tornar a educação superior em um “serviço regulado pelo mercado” foi fortemente acentuada como consequência da resolução adotada em 2002 pela Organização Mundial do Comércio, de incluir a educação superior como um serviço comercial regulado pelo Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços.

Assim, a privatização do ensino superior parece ser uma realidade bastante próxima. Na concepção de Leher (2001, p. 152), privatização, de forma geral “[...] designa as iniciativas que ampliam o papel do mercado em áreas anteriormente consideradas privativas do Estado.” Implica a liberalização de serviços até então sob a responsabilidade do Estado como educação, saúde e meio ambiente, por meio da desregulamentação e estabelecimento de contratos de gestão de serviços públicos por provedores privados.

Neste contexto, em sua análise, Chauí (2000) entende que quando a reforma do Estado transforma a educação de direito em um serviço e vê a universidade como prestadora de serviços, altera substancialmente o conceito de autonomia<sup>19</sup> universitária e expressões como “qualidade universitária”, “avaliação universitária” e “flexibilização universitária” aparecem no âmbito do trabalho universitário.

---

<sup>19</sup> Autonomia na concepção de Chauí (2000), implica que a universidade seria autora de suas próprias normas. Entretanto, conforme aponta Búrigo (2003, p. 76), a autonomia universitária, hoje, é questionável uma vez que esta possui autonomia pedagógico-acadêmica, mas não a financeira e a administrativa. “A verba já vem direcionada para determinados fins, e os reitores nem podem decidir pela contratação de professores, por exemplo. [...] sem garantia de financiamento público, a universidade não pode ser autônoma, no amplo teor da palavra.”

Neste particular, no entendimento da autora, “flexibilizar” significa:

- 1) eliminar o regime único de trabalho, o concurso público e a dedicação exclusiva, substituindo-os por ‘contratos flexíveis’, isto é, temporários e precários;
- 2) simplificar os processos de compras (as licitações), a gestão financeira e as prestações de contas (sobretudo para proteção das chamadas “outras fontes de financiamento”, que não pretendem se ver publicamente expostas e controladas);
- 3) adaptar os currículos de graduação e pós-graduação às necessidades profissionais das diferentes regiões do país, isto é, às demandas das empresas locais; [...]
- 4) separar docência e pesquisa, deixando a primeira na universidade e deslocando a segunda para centros autônomos de pesquisa. (CHAUI, 2000, p. 216).

Trindade (2001) usa a metáfora da “universidade em ruínas na república dos professores” para enfatizar as conseqüências das políticas neoliberais adotadas pelos últimos governos do país. Para o autor, a universidade pública está em pleno processo de deterioração física provocada pela queda progressiva de financiamento como também pela erosão do próprio tecido acadêmico por meio de sua privatização interna para a captação crescente de recursos externos compensatórios, tanto para compensação salarial quanto para o financiamento da pesquisa.

São as parcerias e acordos que são celebrados com a iniciativa privada, onde muitas vezes, os resultados dos trabalhos são também privados.

Neste contexto, Búrigo (2003) também entende que as universidades públicas federais estão enfrentando uma austera política de racionalização de seus recursos humanos e financeiros que acaba determinando as condições de trabalho. Esta política, fruto das políticas públicas, vê a universidade pública como um bem necessário, porém, oneroso e, por conseguinte, estimula sua privatização, de forma que a mercantilização do trabalho acadêmico se torna uma das formas da instituição, em seu atual estado, legitimar-se na sociedade neoliberal, posto que, com os resultados privatizáveis do seu trabalho, a universidade pública se mostra eficiente aos olhos da sociedade neoliberal. Com os resultados do trabalho privatizado, são arrecadados recursos financeiros, negligenciados pelo Estado, para a melhoria

das condições de realização do trabalho como também se revertem em complementação salarial.

Dentre os fatores apontados pela autora, que constituem as precárias condições de realização do trabalho nas universidades públicas federais, destacam-se:

- ✓ os baixos salários dos professores e dos servidores técnico-administrativos;
- ✓ o incremento das aposentadorias;
- ✓ a contratação de substitutos em detrimento de efetivos;
- ✓ as fundações de pesquisa e agências de cooperação, com absorção acrítica dos espaços públicos da universidade, com claros fins privatizantes;
- ✓ o processo de avaliação de desempenho tanto do servidor docente quanto do técnico-administrativo, com incremento na produtividade acadêmica e técnica;
- ✓ os contratos de gestão com a sociedade civil ou privada com fins lucrativos;
- ✓ a terceirização de atividades, fechando os concursos públicos como medidas de racionalização financeira;
- ✓ o processo de avaliação do ensino superior que mede o grau de produtividade;
- ✓ a racionalidade financeira que impede a universidade de planejar;
- ✓ a redução de verbas para a manutenção da pesquisa em favor do incentivo do ensino técnico;
- ✓ a centralização do pagamento do corpo funcional em Brasília, com rubricas específicas de controle; e
- ✓ a estrutura acadêmica e administrativa que departamentaliza a universidade, fragmentando seu espírito coletivo de instituição social e a integralidade da formação acadêmica.

Outro aspecto relevante na dinâmica do cotidiano da universidade pública federal e que influencia as condições de realização do trabalho é o seu caráter político. Neste aspecto,

Morgan (1996) argumenta que as organizações podem ser compreendidas como sistemas políticos, posto que têm uma natureza política intrínseca. Busca, em Aristóteles, a idéia de que a política nasce de uma diversidade de interesses que, trazendo para o âmbito organizacional, dá origem a manobras diversas, a negociações e outros processos de coalizão, construindo uma influência mútua que condiciona a vida organizacional. O autor entende que, ao se falar em organizações como burocracias ou tecnocracias, por exemplo, admitem-se estas como sistemas políticos, pois em cada caso, se está caracterizando a organização em termos de um estilo particular de regra política. O sufixo *cracia* significa poder e aparece acompanhado de um prefixo que indica a natureza precisa do poder. Assim, alguns sistemas que as organizações adotam para criar ou manter a ordem entre os membros podem ser: autocracia (poder absoluto), burocracia (poder racional-legal), tecnocracia (poder pelo uso do conhecimento), democracia (poder partilhado), dentre diversos outros tipos de sistemas. No entanto, é raro encontrar organizações que utilizem apenas um destes diferentes sistemas.

A política organizacional, entretanto, pode ser compreendida por meio da relação entre interesse, conflito e poder. O interesse relaciona-se a um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações que levam a pessoa a agir de determinada maneira. O conflito aparece quando os interesses colidem. O poder é o meio pelo qual os conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. “O poder influencia quem consegue o quê, quando e como.” (MORGAN, 1996, p. 163). As fontes de poder são diversas, provendo tanto aqueles que querem dirigir quanto aqueles que querem “agir de modo escuso”, perseguindo os seus interesses com muitas formas de assim o fazer. Algumas fontes de poder são citadas pelo autor como: autoridade formal; controle sobre recursos escassos; uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; controle da tecnologia entre diversas outras fontes. “Essas fontes de poder dão aos membros da

organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais.” (MORGAN, 1996, p. 164).

Os sistemas burocráticos, que particularmente interessam a este estudo, caracterizam-se pela divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, normas extensivas, separação entre administração e propriedade e salário e promoção baseados na competência técnica (HALL, 1978). Estas características são bastante evidentes nas universidades públicas federais como instituições também burocráticas, sendo a autoridade formal sua principal fonte de poder. Morgan (1996, p. 164) esclarece que uma das primeiras e mais claras fontes de poder numa organização é a autoridade formal, “[...] um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage.” Esta autoridade legitimada tem sido historicamente fundamentada por uma ou mais das três características: carisma, tradição e lei. Este estudo se interessa mais especificamente pela terceira característica, a racional-legal, própria da instituição burocrática. Aqueles que exercem este tipo de autoridade encontram sua fonte de poder por meio do direito à propriedade em casos de organizações privadas, por meio de eleição, num sistema democrático ou ainda por competência técnica, como nas meritocracias. Entretanto, a autoridade racional-legal, legitimada via eleição, no contexto da universidade pública federal, exerce uma grande influência no modo como o trabalho é encarado, podendo inclusive levar a uma cultura corporativa<sup>20</sup>.

O processo de reestruturação universitária, atualmente em curso, sob os auspícios do Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial, embutido na reforma do Estado promovida pelos governos neoliberais vem conduzindo a um processo de subordinação da educação ao mercado. A educação tende a se transformar assim, em mais uma mercadoria subjugada aos interesses do capital. Este processo aliado à natureza política da instituição universidade

---

<sup>20</sup> Resende (1992), entende que o corporativismo é a atuação de grupos com vista à defesa de seus interesses exclusivos, não levando em conta regras sociais básicas e os interesses maiores da coletividade.

transforma a concepção de trabalho, altera suas condições de realização, bem como as relações que se produzem neste contexto.

## 1.2 CRIATIVIDADE

A exemplo do trabalho, também a criatividade se configura como um atributo da natureza humana. É nesta concepção que Ostrower (1987) considera a criatividade um potencial próprio do homem e a realização deste potencial aparece como uma das necessidades do ser. Rodrigues (1999) entende que a criatividade remonta aos primórdios da história do homem, em que o potencial humano, para criar e descobrir novos significados, estabeleceu as bases para a evolução da espécie e da vida em sociedade.

Entretanto, os estudos sistemáticos a respeito do tema são relativamente recentes. De acordo com Schleder (1999), somente a partir da década de 40 é que se inicia a investigação científica acerca da criatividade.

A crescente demanda, que o tema desperta na atualidade, está intimamente vinculada às transformações políticas, econômicas, sociais, ideológicas e culturais, as quais se processam na nossa sociedade. Para Schleder (1999), nos dias atuais há um crescente interesse pela criatividade em razão da grande necessidade de acompanhar um tempo caracterizado por intensas e rápidas mudanças. Segundo a autora, as novas necessidades e problemas demandam uma ampliação da capacidade de pensar e criar. Alencar (1996) enfatiza que diante da perspectiva de novos problemas e desafios que surgem cada vez mais rápido, decorrentes de um ambiente em constante mutação, a demanda crescente por soluções originais torna-se imprescindível, de forma que os caminhos para a criatividade pessoal sejam conhecidos e explorados e que os entraves para as novas fontes interiores de criação sejam desfeitos.

É assim que a criatividade tem despertado o interesse de diversas áreas do conhecimento humano como a psicologia, sociologia, filosofia, artes, economia, engenharia, arquitetura, entre outras, e mais recentemente tem despertado interesse das ciências das organizações. O tema é revestido, portanto, de um grande caráter interdisciplinar.

Por si só, esta interdisciplinaridade já sugere uma complexidade para o tema. Martínez (1997) diz que, estudar a criatividade é um desafio. Para a autora, as ciências que se debruçam sobre o tema, o fazem baseadas na sua própria especificidade conceitual e metodológica, o que pode resultar em uma insuficiente precisão dos limites disciplinares e interdisciplinares dentro dos quais a criatividade é estudada.

A criatividade defronta-se com uma gama variada de entendimentos, explicações e abordagens. Zanella (2002, p. 29) defende que “a palavra criatividade considerada na sua significação e uso é apresentada de diferentes maneiras em função da complexidade, das abordagens e das dimensões dadas ao tema.” Wechsler (1998) e Alencar (1996) também entendem que o tema tem sido estudado e definido de diversas maneiras sugerindo a existência de um fenômeno complexo e de múltiplas facetas.

Autores, dentre os quais, Kneller (1978), Alencar (1996), Martínez (1997) e Wechsler (1998) sugerem que, devido a sua complexidade, a criatividade pode ser compreendida por diferentes dimensões. As dimensões mais freqüentes na literatura relacionam a compreensão da criatividade com o processo criativo, características da personalidade, produto criativo e influências do ambiente.

Entendo que as abordagens dadas ao tema e o estudo das quatro dimensões referidas podem auxiliar na compreensão do que vem a ser criatividade.

### 1.2.1 Abordagens à criatividade

Conforme mencionado anteriormente, a criatividade tem despertado o interesse e a curiosidade de diversas áreas do conhecimento humano. Há, portanto, diversas teorias e abordagens acerca do tema.

Kneller (1978) alerta que a criatividade não pode ser entendida em sua natureza, por meio de termos inteiramente científicos. Para o autor, a criatividade, como fenômeno natural, pode ser passível de investigação científica, porém, como uma forma de comportamento humano no qual a liberdade e a singularidade humanas estão presentes, a ciência encontra limites. “A criatividade jamais pode ser totalmente predita porque em cada homem a criação é, até certo grau singular, e até certo grau produto de livre escolha.” (KNELLER, 1978, p. 29). Para o autor, não há uma teoria universalmente aceita sobre a criatividade. Entretanto, as abordagens passadas e atuais podem auxiliar na compreensão geral do assunto.

Para Kneller (1978), Wechsler (1998) e Schleder (1999), a abordagem filosófica é a mais antiga concepção de criatividade. Segundo esta abordagem, a criatividade é decorrente de uma inspiração ou dom divino. “Essa noção vem do pouco conhecimento sobre o pensamento humano e, assim sendo, tudo que não era explicável era atribuído aos deuses.” (WECHSLER, 1998, p. 26). Platão entendia que o artista no momento da criação perdia o controle sobre si mesmo e passava a um domínio de um poder superior. A idéia de o artista ser inspirado por um poder super-humano persiste até os dias atuais (KNELLER, 1978; WECHSLER, 1998).

Outra tendência que remonta à Antigüidade associa a criatividade à loucura. Características de espontaneidade, irracionalidade, originalidade e a ruptura com maneiras tradicionais de agir levam a pessoa criativa a destoar das regras e dos comportamentos estabelecidos pela sociedade, de modo que seja julgada anormal ou louca (WECHSLER,

1998). A intuição também é concebida como fonte de criatividade. Segundo Wechsler (1998), nesta concepção, o sujeito deixa de ser visto como louco e passa a ser percebido com uma capacidade de intuição muito desenvolvida.

Kneller (1978) entende que no final do Renascimento, o aspecto de genialidade passou a preponderar sobre os aspectos de anormalidade ou doença atribuída à pessoa criativa. Entretanto, vista como um processo natural que engendra suas próprias regras, imprevisíveis, entendia-se que a criatividade não podia ser ensinada formalmente.

A abordagem biológica é fortemente influenciada pela teoria evolucionista de Darwin. Conforme Wechsler (1998), por intermédio da abordagem biológica, a criatividade passa a ser vista como força criadora inerente à vida na medida em que a evolução orgânica é criadora, posto que está sempre gerando novas espécies. Segundo esta concepção, a criatividade passa a ser percebida como algo fora do controle pessoal, sendo transmitida internamente pelos códigos genéticos e desta forma, não passível de ser desenvolvida.

Helson (1990) afirma que Galton estava interessado em fornecer a natureza hereditária do gênio. Para este autor, a hereditariedade era o ponto determinante da criatividade individual. A força destas idéias está ainda bastante enraizada nas pessoas, na medida em que é comum encontrar quem diga que não nasceu criativo ou que na família não tem ninguém criativo (WECHSLER, 1998). A própria autora discorda desta abordagem, refletindo que a criatividade pode ser desenvolvida mediante programas educativos específicos. Outros autores como Ostrower (1987), Alencar (1995), Predebon (1997), dentre outros enfatizam a criatividade como um potencial inerente a todo ser humano, que pode ser desenvolvida e aprimorada.

As abordagens da psicologia são umas das mais amplas conferidas à criatividade. Kneller (1978) aponta que a escola predominante na psicologia no século XIX tanto na Inglaterra quanto nos Estados Unidos foi o associacionismo. De acordo com esta escola, as

novas idéias são engendradas a partir das velhas, por um processo de tentativas e erros. Segundo o autor, diante de um problema, a pessoa apela para a combinação de idéias, em uma seqüência, até chegar a um arranjo que resolva a situação, gerando assim uma nova idéia. Assim, quanto mais associações uma pessoa adquirir, mais idéias ela terá a sua disposição e mais criativa será. Entretanto, fazendo uma crítica a esta abordagem, o autor destaca que as idéias originais não aparecem mediante incursões em idéias já ligadas. Ao contrário, são engendradas súbita e espontaneamente na mente do homem.

O associacionismo, de acordo com Wechsler (1998), vem influenciar os trabalhos que se desenvolvem posteriormente, em específico a linha comportamental encabeçada por Skinner (1978 apud WECHSLER, 1998) que explicou o funcionamento humano basicamente como sendo uma relação entre estímulo-resposta, em que a criatividade também seria uma associação entre estímulos e respostas. Entretanto, verificou-se que estas teorias não explicavam o fenômeno da criatividade completamente, especialmente quando não explicavam as idéias que brotavam da mente sem arranjo ou associação aparente.

As abordagens behavioristas encontram grande receptividade no contexto organizacional. Esse tipo de abordagem mais facilmente induz a determinados comportamentos que se adequam à racionalidade econômica, própria das organizações.

Para Kneller (1978), Wechsler (1998) e Schleder (1999), a *gestalt* busca a compreensão do todo. De acordo com esta abordagem, em princípio, o pensamento criativo aparece como uma solução para uma *gestalt* (forma incompleta), na qual a pessoa criativa perceberia o problema como um todo e tentaria encontrar a solução mais adequada para restaurar a harmonia do todo, seja com dados concretos ou imaginários. Por esta abordagem, “a solução para um problema surge em forma de um clique ou *insight*, de maneira repentina e de forma inusitada, não podendo ser nunca explicada pela simples associação ou pela aprendizagem de ensaio e erro.” (WECHSLER, 1998, p. 30).

A psicanálise também tem dado grandes contribuições aos estudos da criatividade. Helson (1990) destaca que a psicanálise passou a interessar-se pelo assunto, acreditando que a originalidade não era uma loucura divina, mas uma manifestação do inconsciente. Por esta abordagem, pessoas criativas têm mais acesso a essa fonte que outras. Helson (1990) e Wechsler (1998) entendem que na psicanálise freudiana, tanto a criatividade quanto a neurose surgem de conflitos do inconsciente. Entretanto, para a pessoa criativa, há uma maior flexibilidade que permite que a ação criativa (positiva) para resolver conflitos transponha as barreiras do inconsciente. Os conflitos não resolvidos com uma ação criativa, tornam-se neuroses (negativo). Esta é a visão do inconsciente como positivo e negativo (HELSON, 1990). A criatividade é então, conforme Wechsler (1998), uma forma inconsciente de resolução de conflitos. Para o psicanalista Jung (1966 apud HELSON, 1990), o processo criativo consiste na ativação do inconsciente de uma imagem arquetipa e na elaboração e modelagem desta imagem na obra acabada. Jung acreditava, entretanto, que a criatividade não podia ser explicada por ser esta uma antítese da ciência cuja fonte principal da criatividade são as lembranças do inconsciente (WECHSLER, 1998).

Kubie (1958 apud HELSON, 1990), entretanto, atribuiu a criatividade ao pré-consciente, considerando que o inconsciente é rígido e uma influência negativa. O autor enfatizou o efeito inibidor da ansiedade, culpa e medo sobre a criatividade. Temendo mudanças que afetam seu equilíbrio, a sociedade desempenha um papel repressor sobre a criatividade. Assim, muitas pessoas reprimem seus impulsos e emoções para se adaptarem aos papéis prescritos, de forma a serem aceitas pelo grupo, o que se torna uma fonte de neuroses (WECHSLER, 1998). Rank (1978 apud WECHSLER, 1998) estabeleceu tipologias observadas no desenvolvimento humano: 1) tipo adaptado: é o homem normalmente encontrado em nossa sociedade. Aceita e segue as normas impostas pelo seu meio; 2) tipo neurótico: é o homem em conflito e angustiado, sente-se dividido em sua personalidade; 3)

tipo criativo: é o homem que consegue se afirmar nos seus desejos, é corajoso e se exprime de maneira criativa.

Particularmente, acredito que o desenvolvimento de tipologias que enquadram as pessoas em determinados perfis pode possuir uma conotação redutivista da ampla dimensão e potencialidades humanas.

A psicanálise encontra críticas em suas formulações. May (1975) discorda da idéia bastante comum na psicanálise de que a criatividade seja uma regressão a serviço do ego. Para ele, esta abordagem é redutivista. Discorda também de que seja a criatividade a expressão de uma neurose. Segundo o autor, é evidente que a criatividade e a originalidade estão associadas a pessoas que não se adaptam ao meio em que estão inseridas, não significando, todavia, que isso seja um produto da neurose. Kneller (1978) entende que a psicanálise ainda aborda a criatividade por uma rígida esquematização da vida mental, em categorias separadas. Para o autor, é mais provável que a imaginação e a criatividade ocorram, até certo ponto, em todos os níveis da atividade mental.

As teorias humanistas, segundo Wechsler (1998), vêem a criatividade como uma tendência do homem à auto-realização. May (1975, p. 38) entende que a criatividade está relacionada ao alargamento das fronteiras da consciência humana. A criatividade é então “[...] a manifestação básica de um homem realizando o seu eu no mundo.” Rogers (1977 apud WECHSLER, 1998) entende que a criatividade vai além da intuição e da espontaneidade. Para o autor, a pessoa criativa procura se auto-realizar, vivendo o momento presente e adaptando-se ao meio. Desta forma, a criatividade é comparada à saúde mental. Outro humanista, Maslow (1968 apud WECHSLER, 1998) também entende a criatividade em termos de totalidade pessoal e auto-realização. O autor destaca dois níveis de habilidades criativas: no primeiro nível estão os homens que se auto-realizam tanto em nível pessoal quanto em nível intelectual. São os possuidores de boa saúde mental. O segundo nível é

caracterizado pelas pessoas talentosas-criativas, ou seja, aquelas que encontram elevado desenvolvimento intelectual, mas não necessariamente, pessoal. Para Schleder (1999), a teoria humanista vê o homem se realizando na sociedade. Desta forma, o meio deve possibilitar a satisfação de necessidades intrínsecas para a realização do homem. A liberdade de escolha e ação é importante, haja vista possibilitar a exploração de novas idéias, novas possibilidades, oportunizando a descoberta e a estimulação do potencial criativo de cada indivíduo.

A psicoeducação é outra abordagem que busca compreender o fenômeno da criatividade. Uma grande contribuição do cognitivismo é dada por Guilford (1959 apud KNELLER, 1978) que apresenta a teoria da análise fatorial. Para ele, a mente ou intelecto abrange 120 fatores ou capacidades diferentes. Estes fatores, por sua vez, formam duas classes principais: capacidade de memória (pequena) e capacidade de pensamento (maior). A capacidade de pensamento se subdivide em: 1) capacidades cognitivas, relacionadas ao reconhecimento de informação; 2) capacidades produtivas, relacionadas ao uso da informação; e 3) capacidades avaliativas, relacionadas ao julgamento daquilo que é reconhecido ou produzido. As capacidades produtivas, por sua vez, dividem-se em convergentes e divergentes. O pensamento convergente ocorre quando dado um problema, existe um método padrão, conhecido pelo pensador, para resolvê-lo. Implica em uma única solução correta. Já o pensamento divergente ocorre quando o problema não apresenta uma forma padrão de resolução, implicando com isso a necessidade de produzir uma gama de soluções adequadas. Do pensamento divergente decorrem a fluência vocabular, fluência ideativa, flexibilidade semântica, flexibilidade figurativa, originalidade, elaboração, bem como outros fatores. Para o autor, a criatividade tem sua origem no pensamento divergente. Entretanto, ressalta que o sistema educacional concentra-se no pensamento convergente, no qual o estudante é levado a encontrar respostas que a sociedade considera certas.

Na abordagem educacional, Torrance (1965 apud WECHSLER, 1998) procura evidenciar com seus estudos que a criatividade pode ser desenvolvida. Para o autor, a criatividade é um processo no qual a pessoa torna-se sensível a falhas, identifica as dificuldades ou os elementos faltantes, formula hipóteses a respeito das deficiências encontradas, testa estas hipóteses e comunica os resultados obtidos. Por esta concepção, existe a combinação do pensamento convergente com o divergente que surge conforme a fase da produção criativa. Por exemplo, durante a formulação de hipóteses sobre determinado problema, deve predominar o pensamento divergente que abre um leque de possibilidades, cujas idéias devem ser soltas, flexíveis, sem julgamentos, permitindo a fantasia e imaginação fluírem livremente. Já no teste de hipóteses, o pensamento convergente, crítico e analítico deve predominar para que se encontre a melhor solução para o problema.

A ênfase da abordagem psicofisiológica reside na relação entre os hemisférios cerebrais e a localização do pensamento criativo. De acordo com Wechsler (1998), acredita-se que o hemisfério esquerdo processa melhor as informações, de maneira seqüencial, lógica, detalhista, organizada e analítica. Assim, o processo de aprendizagem relacionado a este hemisfério, refere-se às expressões verbais, leitura, escrita, matemática, dentre outras. Já o hemisfério direito é caracterizado pelo processamento de informações de maneira global, emocional, não linear ou sem lógica. Desta forma, o hemisfério direito é responsável pela apreensão de idéias globais; lida intuitivamente com fatos e situações de modo simultâneo; apreende pela experiência e contato direto; elabora pensamentos via imagens ou sonhos; lida com aspectos emocionais; usa o humor, improvisos; sintetiza imagens e outros processamentos da mesma natureza. Segundo aponta Wechsler (1998), no desenvolvimento da criatividade há o envolvimento dos dois hemisférios cerebrais.

Na abordagem sociológica, a questão central está vinculada à maneira como a sociedade, com suas regras e imposições, atua sobre a expressão da criatividade. “A sociedade

tenta definir as formas de se canalizar a criatividade e estabelece as áreas específicas consideradas mais relevantes para o desenvolvimento criativo.” (WECHSLER, 1998, p. 45). Amabile (1983 apud WECHSLER, 1998) aponta dois fatores determinantes da criatividade: a motivação intrínseca e a extrínseca, em que no primeiro tipo estão as pessoas que são controladas internamente e no segundo tipo, encontram-se as pessoas que são controladas por influências externas, ou seja, sua criatividade vem do desejo de obter sucesso e reconhecimento. Ainda Csikszentmihalyi (1988 apud WECHSLER, 1998, p. 46) entende que “[...] a criatividade não é um atributo que o indivíduo possui, mas é um julgamento de valor atribuído ao certo tipo de trabalho, feito pelos especialistas da área.” Na visão do autor, são as condições sociais e culturais que, interagindo com as potencialidades criativas do homem, permitem emergir produtos e comportamentos criativos.

Conforme apontei anteriormente, não há uma abordagem à criatividade universalmente aceita. Entretanto, as diferentes teorias existentes acerca do tema auxiliam na sua compreensão. Schleder (1999) alerta que aspectos de uma teoria não são necessariamente referidos por outras, dificultando comparações. Sugere que estas teorias não deveriam ser vistas como excludentes, porém como complementares.

Entretanto, para este estudo, as teorias humanistas da abordagem psicológica e a abordagem sociológica têm maior ênfase, considerando que o trabalho e a criatividade ocorrem em um contexto organizacional/institucional, portanto, absorvendo as influências do meio e também considerando que tanto o trabalho quanto a criatividade são elementos intrínsecos do homem com potencialidades a serem desenvolvidas buscando sua realização como ser humano.

### 1.2.2 Processo criativo

Na literatura especializada em criatividade é comum encontrar referências de que esta não surge do nada, do acaso. Wechsler (1998) ressalta que há um certo consenso entre os pesquisadores de que a criatividade não aparece subitamente com um estalo, uma inspiração divina ou por uma questão de sorte. O célebre pensamento de Thomas Edison de que a criatividade envolve 1% de inspiração e 99% de esforço e dedicação (WECHSLER, 1998) parece traduzir a idéia de que a criatividade está contida em um processo que exige esforço concentrado sobre o tema em questão, de forma que se possa encontrar uma solução criativa.

Para Zanella (2002), uma das primeiras descrições acerca do processo criativo foi elaborada por Graham Wallas em 1920, que descreveu os seguintes estágios: 1) preparação, em que o problema é investigado em todas as direções; 2) incubação, fase na qual o problema é pensado de uma maneira não consciente; 3) iluminação, onde surge a “idéia feliz”; e 4) verificação, na qual é efetuado o teste de validade da idéia.

Kneller (1978) reconhece que as etapas de preparação, incubação, iluminação e verificação são amplamente aceitas pelos pesquisadores, entretanto, acrescenta, no início do processo criativo, uma etapa que ele chama de apreensão. Esta etapa está relacionada ao primeiro *insight*, na qual a pessoa tem a sensação ou a percepção de que existe um problema a ser resolvido.

Na etapa de preparação, há um intenso envolvimento da pessoa com o tema ou problema. Kneller (1978) diz que esta etapa é constituída por uma rigorosa investigação das potencialidades da idéia original, em que a pessoa vai dedicar-se ao problema em questão lendo, anotando, discutindo, indagando, explorando e também propondo possíveis soluções e ponderando sobre suas forças e fraquezas. Enfim, é a fase onde o sujeito recolhe material e investiga métodos alternativos de trabalhá-lo. Wechsler (1998) ressalta que, na etapa de

preparação, é importante que a pessoa se familiarize com idéias alheias, com o que já foi feito ou investigado acerca da questão. Isso auxilia para que, o produto a ser concebido, seja de uma forma não-pensada até o momento. Kneller (1978), neste mesmo raciocínio entende que, entretanto, quando a pessoa se familiarizou com o trabalho dos outros, deve ser capaz de deixá-lo de lado, de forma que suas próprias idéias ganhem liberdade e possam desenvolver-se.

A fase de incubação, segundo Wechsler (1998), surge em consequência direta da fase de preparação. Kneller (1978, p. 66) também entende que “o período de preparação consciente é seguido por um tempo de atividade não consciente na qual as idéias do criador ‘são enterradas.’” Segundo o autor, nesta fase o inconsciente livre, sem limites e desimpedido pelo intelecto produz as inesperadas conexões que caracterizam a essência da criação. Nas palavras de Wechsler (1998), o ditado popular “durma sobre o problema” conota a importância de dar uma pausa, relaxar, quando o sujeito está paralisado com as mesmas idéias e não consegue resolver o problema. Durante este período não é dispensada atenção consciente ao assunto. Guilford destaca alguns aspectos importantes desta fase:

- 1) a incubação ocorre quando a pessoa está ocupada com outra atividade;
- 2) o período de incubação se prolonga muito mais do que seria necessário para se recuperar do estado de fadiga;
- 3) as idéias para solucionar o problema ocorrem espontaneamente, sem existir a necessidade de se retomar, conscientemente o problema anterior (GUILFORD, apud WECHSLER, 1998, p. 56).

Kneller (1978) chama atenção para o fato de que o período de incubação pode ser arriscado e desanimador, podendo o criador perder de vista o seu foco.

A etapa de iluminação é o momento em que emerge a solução do problema. Wechsler (1998) informa que é na etapa de iluminação que o “aha” ou o “clímax” do processo de criação ocorre. Este vem espontaneamente, em um dado momento do estado de incubação.

Ainda para a autora,

A idéia iluminadora pode ocorrer em estado de relaxamento ou não, podendo o sujeito estar acordado ou dormindo, de forma nítida ou sob aparência de analogias, que permitem ao sujeito, que já estava atento ao problema, identificar aquela relação imaginada como a melhor, entre todas pensadas até o momento (WECHSLER, 1998, p. 51).

Alencar (1995) entende que no momento de iluminação há um envolvimento da pessoa, ainda mais evidente que nas etapas anteriores, caracterizando o momento por uma intensa alegria por parte do criador, no qual as idéias, freqüentemente, vêm aos borbotões, levando a pessoa a trabalhar intensamente por longos períodos até que estas se esgotem.

É com a etapa de verificação que o processo criativo é concluído. Conforme Wechsler (1998), é nesta fase que o sujeito dará forma à solução encontrada. Neste momento, o criador distingue se suas idéias são exequíveis ou não, ou ainda se podem ou não ser produzidas, se são ou não válidas. Nesta etapa, ao contrário das etapas anteriores, o criador estará se comunicando com o público. Kneller (1978) cita que, na etapa de avaliação o intelecto e o julgamento vão terminar a obra que se iniciou na imaginação. Também entende o autor que, nesta fase, o criador precisa distinguir o que é válido do que não é, posto que a iluminação é falível. Assim, “após identificar-se emocionalmente com sua obra no momento de iluminação, o criador agora recua e imagina as reações daqueles com quem intenta comunicar-se.” (KNELLER, 1978, p. 72). A idéia iluminadora é então submetida à prova. Wechsler (1998) destaca ainda que, na verificação, o sujeito vai elaborar e reelaborar suas idéias, conforme as deficiências percebidas na sua execução e na avaliação do meio, e isto pode propiciar uma considerável transformação do produto final cujo parâmetro é a idéia original.

A literatura apresenta variações em termos de modelos de processos criativos. Encontram-se modelos com maior ou menor número de fases ou etapas, porém, estas normalmente equivalem às quatro descritas inicialmente na proposição de Graham Wallas (SCHLEDER, 1999).

Entretanto, May (1975, p. 49) concebe a criatividade inserida num processo de inter-relação do homem com o mundo. Em um pólo subjetivo, está a pessoa consciente no ato criativo e no pólo objetivo, está o mundo organizado de relações significativas onde o sujeito vive e participa. Assim, o processo criativo se desenvolve numa dialética contínua entre o mundo e o homem “[...] e um não pode ser compreendido sem a presença do outro.”

Esta análise reveste-se de grande relevância para este estudo. No contexto proposto pelo autor, entendo que as condições materiais (objetivas) de realização do trabalho condicionam a possibilidade de desenvolvimento e a expressão da criatividade.

### 1.2.3 Produto criativo

A idéia de produto (a exemplo do processo, características de personalidade e de ambiente) aparece associada ao domínio da área de criatividade. Wechsler (1998, p. 66) entende que “o produto é o resultado de uma atividade criativa”, o qual, entretanto, deve satisfazer uma série de critérios.

Mackinnon (1978 apud WECHSLER, 1998) elaborou os seguintes critérios para se avaliar o produto criativo: originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante e transformação de princípios antigos. A originalidade está relacionada a respostas estatisticamente raras na população. Assim, os produtos mais criativos são os mais originais entre toda a civilização ou história da humanidade. O produto criativo deve também ser adaptado à realidade, ou seja, deve ter um caráter de utilidade para resolução de um problema ou alcançar determinado objetivo. Um produto deve ser desenvolvido e comunicado de forma que possa ser avaliado quanto a sua utilização pela sociedade. Este critério refere-se à elaboração do produto. A solução elegante refere-se ao princípio de estética e elegância. Finalmente, a transformação de princípios antigos, avalia a capacidade que o produto possui

de transcender, transformar ou revolucionar princípios até então aceitos em uma determinada área.

Os estudos de Bessemer e Treffinger (1981 apud WECHSLER, 1998) apontam as seguintes categorias para avaliação de produtos criativos: novidade, resolução, elaboração e síntese. A novidade está relacionada às contribuições que o produto traz para uma ou diversas áreas. A resolução diz respeito à capacidade de um produto atender a certas demandas ou de resolução de problemas. Elaboração e síntese referem-se a diferentes combinações de elementos que o produto apresenta: atratividade, complexidade, elegância, acabamento.

Na concepção de Alencar (1996), um produto não necessita ser tangível. Pode ser uma idéia ou uma solução para um problema. Entretanto, o produto para ser considerado criativo deve ser novo, pelo menos para quem o gerou e deve ainda ser adequado às demandas de determinada situação ou possuir valor reconhecido pela sociedade onde o homem está inserido.

Wechsler (1998, p. 66) aponta que a literatura acerca do produto criativo reconhece:

- a) o produto criativo tem sido menos freqüentemente estudado do que o processo criativo;
- b) pouco conhecimento existe ainda sobre a necessidade de se avaliar diferentes tipos de produtos (visíveis e não visíveis);
- c) a avaliação de produtos criativos é influenciada por quem a faz;
- d) faz diferença o *quando*, no processo de desenvolvimento do produto, se faz a avaliação deste;
- e) a avaliação de um produto deve envolver critérios múltiplos e vários instrumentos;
- f) necessidade de se treinar pessoas para avaliar o produto criativo e
- g) carência de pesquisas básicas sobre produção criativa.

A autora enfatiza que, em relação ao produto criativo, as pesquisas têm buscado sistematizar e dar consistências nos julgamentos, bem como nos critérios para avaliação de produtos, demonstrando com isto que a produção criativa é algo tangível e passível de investigação.

#### 1.2.4 Personalidade e criatividade

A criatividade é inerente à natureza humana. Diversos autores a situam como domínio da esfera humana, um potencial que todo ser humano possui e que é passível de desenvolvimento. Assim, o pensamento criativo tem levado o homem e a sociedade, de forma geral, a se desenvolver em todos os aspectos e dimensões. Nesta concepção, na compreensão do que vem a ser criatividade, a pessoa desempenha papel fundamental. Martínez (1997, p. 9) deixa esta idéia bastante evidente quando entende que “[...] a criatividade pressupõe uma pessoa que, em determinadas condições e por intermédio de um processo, elabora um produto que é, pelo menos em alguma medida, novo e valioso.” Na concepção da autora, o sujeito como elemento essencial para a compreensão do fenômeno criatividade, em seu caráter ativo, transforma o que lhe foi dado em algo novo, idealizando seus recursos personológicos. O caráter ativo do sujeito, por sua vez, se manifesta com a ajuda de seus próprios determinantes e das condições facilitadoras ou não de seu comportamento criativo, inseridos numa perspectiva histórica. Na regulação do comportamento criativo do sujeito, a personalidade desempenha um papel relevante. A personalidade é vista por Martínez (1997, p. 11) como “[...] uma configuração sistêmica dos principais conteúdos e operações que caracterizam as funções reguladoras e auto-reguladoras do sujeito, o qual, nos distintos momentos de seu comportamento, precisa atualizá-los diante das situações concretas enfrentadas, mediante suas decisões pessoais.”

No estudo da personalidade criativa se busca conhecer como opera a personalidade na regulação do comportamento criativo, ou ainda, como as múltiplas configurações subjetivas da personalidade favorecem à construção criativa do sujeito.

O pensamento criativo está relacionado à pessoa criativa. Para Alencar (1996), pensamento criativo, pensamento lateral ou pensamento divergente são alguns dos tipos

normalmente usados, os quais se referem a uma forma de pensamento caracterizado pela produção de muitas idéias, principalmente de idéias novas e originais. Guilford (1967 apud ALENCAR, 1996) cita alguns componentes que caracterizam o pensamento criativo, a seguir abordados:

- ✓ fluência: está relacionada à abundância ou quantidade de idéias diferentes que a pessoa produz sobre um mesmo assunto ou de respostas a uma questão;
- ✓ flexibilidade: está relacionada à capacidade que a pessoa possui em alterar o curso do pensamento ou ainda de conceber diferentes categorias de respostas;
- ✓ originalidade: refere-se à frequência de respostas raras ou incomuns. Quanto maior for a fluência da pessoa, maior é a possibilidade de respostas originais;
- ✓ elaboração: representa a quantidade de detalhes presentes em uma idéia ou resposta a uma questão; e
- ✓ sensibilidade para problemas: refere-se à habilidade de reconhecer deficiências e defeitos, seja em suas próprias idéias, seja no ambiente observado.

Wechsler (1998) argumenta que as características da personalidade criativa têm despertado o interesse de muitos pesquisadores que buscam identificar o homem criativo, compreender suas atitudes, comportamentos e os sentimentos que podem conduzir a uma elevada produção criativa. De fato, a literatura aponta para muitas referências quanto às características da personalidade criativa.

Flexibilidade, fluência, ausência de inibições ou de convencionalismos, abertura a experiências, motivação intrínseca, pensamento original, fantasia e imaginação, inconformismo, independência de julgamento, uso de analogias e combinações incomuns, idéias elaboradas, preferência por situações de riscos, curiosidade, senso de humor, impulsividade, espontaneidade, autoconfiança, inteligência, ceticismo, persistência, intenso envolvimento no trabalho realizado, atitude de otimismo, tolerância à ambigüidade, iniciativa,

persistência, independência de pensamento e ação, sensibilidade, percepção, atenção às informações, exploração do meio e das idéias, capacidade de identificar novos usos para as coisas, autonomia, dentre outras são apontadas como características de pessoas criativas (KNELLER, 1978; ALENCAR, 1996; MARTÍNEZ, 1997; WECHSLER, 1998; SCHLEDER, 1999).

Não há, entre os pesquisadores, consenso acerca destas características. Martínez (1997) concorda que não há possibilidades de se estabelecer um perfil de personalidade baseado em traços que caracterizam pessoas criativas. Embora existam muitas características comuns entre os pesquisadores, há variações que, segundo a autora, devem-se aos diferentes campos nos quais a criatividade tem sido explorada e às diferentes técnicas utilizadas.

Há que se considerar que a criatividade expressada pelo homem é influenciada pelo meio onde está inserido. Nas palavras de Ostrower (1987, p. 5)

A natureza criativa do homem se elabora no contexto cultural. Todo indivíduo se desenvolve em uma realidade social, em cujas necessidades e valorações culturais se moldam os próprios valores de vida. No indivíduo confrontam-se, por assim dizer, dois pólos de uma mesma relação: a sua criatividade que representa as potencialidades de um ser único e sua criação que será a realização dessas potencialidades já dentro do quadro de determinada cultura.

Percebo uma processualidade contraditória entre a recente emergência da criatividade e as reais possibilidades de sua expressão por meio das características e potencialidades próprias dos homens. Embora haja um reconhecimento da necessidade da criatividade, historicamente, muitas características consideradas próprias de pessoas criativas têm sido marginalizadas e reprimidas, seja no meio social, familiar, educacional ou nas organizações, de modo a dificultar a plena expressão das potencialidades humanas.

### 1.2.5 Ambiente e criatividade

A expressão da criatividade e o seu desenvolvimento possuem estreita relação com o ambiente. Assim, tanto o produto quanto o processo e a personalidade criativa são submetidos a influências diretas do meio. As influências da família, da escola, da organização e da sociedade são as que mais têm despertado interesse dos pesquisadores.

O primeiro contato do ser humano se processa no ambiente familiar de modo que este meio se torna o principal local de socialização do homem e acaba, por certo, exercendo grande influência na sua personalidade, atitudes, estrutura psicológica, formação do caráter e valores.

Alencar (1995) observa que a partir do nascimento, a criança que tem suas necessidades básicas atendidas, mostra-se curiosa e interessada no mundo que a rodeia, com uma tendência acentuada para descobrir e explorar. Desta forma, as primeiras manifestações, ainda que rudimentares, do pensamento criativo estão relacionadas a este comportamento da criança e aos seus esforços para interpretar os gestos e expressões de quem a rodeia. Conforme se desenvolve, continua expandindo seus interesses nos quais a espontaneidade e imaginação se aguçam. O jogo imaginativo na infância é freqüente – a criança imita os mais velhos, tem amigos imaginários, por exemplo. Na medida em que desenvolve a razão e o raciocínio, sua imaginação vai diminuindo. Neste processo, a família desempenha papel importante na medida em que questiona, critica ou ainda, pune as manifestações de imaginação e fantasia que é um recurso valioso do ser humano.

A autora ressalta que um relacionamento não possessivo pais-criança, uma atitude mais permissiva, a promoção de condições que permitam à criança ter uma abertura às próprias experiências e explorar seu mundo interior, o grau de rigidez ou flexibilidade dos pais em suas reações diante do desejo da criança são variáveis que podem facilitar a

manifestação criativa. Já a hostilidade, a rejeição, a crítica e o autoritarismo são desfavoráveis à criatividade.

Assim, no período da infância, cabe à família prover a criança das experiências que favoreçam o desenvolvimento de sua criatividade.

As potencialidades criativas do sujeito vão se desenvolvendo desde o início de sua vida e são influenciadas, conforme já se observou, em função das múltiplas interações onde este sujeito está inserido. Neste sentido, depois da família, o ambiente escolar se destaca na socialização da pessoa exercendo grande impacto sobre seu potencial criativo.

Martinez (1997) entende que a criatividade deve ser desenvolvida e estimulada no processo de ensino-aprendizado, embora não seja comum se encontrar, no sistema educacional, elementos relacionados com a formação de pessoas criativas.

Neste aspecto, a escola tanto pode auxiliar quanto criar barreiras para o desenvolvimento da criatividade. Porém, os diferentes sistemas de ensino geralmente são projetados para que o aluno adquira conhecimentos, hábitos e habilidades, mas não para desenvolver pessoas criativas (MARTÍNEZ, 1997). Alencar (1996) analisa esta questão de forma semelhante quando argumenta que a escola não tem se preocupado em desenvolver a capacidade de pensar de maneira criativa e inovadora uma vez que a ênfase ainda é acentuada em termos de reprodução e memorização do conhecimento. Segundo a autora, muitas práticas ainda vigentes tendem a reduzir a criatividade do sujeito num nível abaixo de suas reais possibilidades, de forma que o aluno se perceba como pouco criativo, o que também o leva a cultivar bloqueios que geram insegurança e a perda da autoconfiança desperdiçando talentos e potenciais para produzir novas idéias.

Estes aspectos são reforçados por Wechsler (1998) quando aponta, com dados de pesquisas, os traços e comportamentos apreciados pelos mestres em seus alunos como: altruísmo, afeto, cortesia, dedicação em fazer as tarefas a tempo, sociabilidade, sinceridade,

senso de humor, ser obediente e quieto, possuir espírito trabalhador além de ser saudável fisicamente. Já os traços e comportamentos indesejados nos alunos são: questionador, gostar de adivinhar, independência nos julgamentos, perturbador da ordem, emocionalmente sensível, intuitivo, persistente, procurar por falhas e independência de pensamento.

Muitos dos comportamentos, traços ou atitudes que caracterizam a pessoa criativa não são valorizados em sala de aula. Ao contrário, são indesejados e freqüentemente punidos, deixando evidente que o comportamento criativo é pouco tolerado.

Também Kneller (1978, p. 118) entende que o sistema educacional tem desprezado ou até mesmo suprimido a criatividade natural dos jovens. Ele enfatiza a necessidade de alteração curricular para que o potencial criativo possa ser desenvolvido em todos os assuntos tratados pela escola. Neste sentido, devem ser incentivadas, no ambiente escolar, a originalidade, a apreciação do novo, a inventividade, a curiosidade e pesquisa, a autodireção e a percepção sensorial. No processo de ensino-aprendizagem, o conhecimento deve ser incorporado pelo aluno o que significa dizer que o conhecimento não deve ser apenas registrado no intelecto, mas deve fazer sentido para a realidade do aluno. Em sua crítica ao sistema educacional, o autor defende que, em parte, a desordem do jovem contemporâneo “[...] é uma explosão de energia potencialmente criadora que não acha válvula de escape. Nas escolas esta energia é frustrada pelos regulamentos planejados para manter em ordem massas de jovens fazendo-os comportarem-se em uníssono.” É frustrada ainda, por professores cansados, com excesso de trabalho e que não podem dedicar tempo no intuito de alimentar a criatividade do aluno e tendo que cumprir um programa estereotipado. “Aluno e mestre precisam ser salvos de um sistema que não mais educa mas processa multidões.”

Entretanto, é importante mencionar que as instituições pedagógicas, atualmente, também vêm enfatizando à “formação criativa”, porém, numa mesma abordagem e acompanhando as tendências das organizações empresariais.

Outro fator condicionante da criatividade é o ambiente ou clima social predominante em determinado grupo social ou determinado povo, haja vista os fatores sociais terem grande impacto na produção criativa do homem e da própria sociedade.

Pessoas que divergem das normas, questionam e incomodam podem abalar as estruturas sociais. A fim de manter o *status quo*, a sociedade pressiona, chegando à punição ou exclusão das pessoas divergentes, que não se enquadram nos padrões nem normas socialmente definidos e aceitos.

Jones (1993 apud WECHSLER, 1998) destaca como barreiras culturais que dificultam a manifestação criativa a orientação para a estabilidade; a punição ou exclusão daquele que diverge da norma; a valorização da lógica e descrédito da intuição; a preferência pela tradição em detrimento de mudanças; o medo do ridículo e as expectativas quanto ao papel sexual “típico”.

Complementando esta análise, Alencar (1995) aponta outras barreiras advindas da sociedade que bloqueiam a criatividade. A atitude negativa com relação ao risco onde o homem é socializado no sentido de buscar sempre a segurança, evitando situações que possam resultar em perdas ou sensação de fracasso, como também a necessidade de aceitação pelo grupo onde a pressão social no sentido de que todos pensem, ajam e se conformem com as normas sociais estabelecidas, exercem grande impacto sobre o potencial criativo.

O pensamento de Maslow: “O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou” (PREDEBON, 1997, p. 34), parece evidenciar claramente que a criatividade pertence ao domínio das potencialidades intrínsecas do homem, porém, a influência que o meio social exerce sobre esta potencialidade é determinante, podendo tanto facilitar quando dificultar ou inclusive bloquear a sua expressão.

Para este estudo, o contexto organizacional e sua relação com a criatividade assumem especial importância. É nas organizações que o homem realiza o seu trabalho predominantemente. Neste contexto, o trabalhador tanto pode influenciar a organização em termos de criatividade e inovação quanto pode ser influenciado por ela.

Alencar (1995) enfatiza que se pode observar grande discrepância com relação ao interesse por criatividade quando se compara a escola com as organizações. A escola se mantém refratária às mudanças e resiste a propostas que visem o desenvolvimento da criatividade dos alunos. Isso não ocorre no nível organizacional posto que a sua necessidade inovativa, num contexto marcado por novas tendências de mercado, mudanças nas regulamentações governamentais, nas composições na força de trabalho e ainda pelo avanço tecnológico, é fundamental para a sua sobrevivência. A discrepância de interesse por criatividade entre organizações e escola pode ser observada no apelo para capacitação em criatividade como forma de compensar a educação anticriativa predominante no sistema educacional (ALENCAR, 1996).

Com base na literatura investigada, busquei evidenciar no desenvolvimento deste texto, a importância que o trabalho assume na vida das pessoas. O ambiente de trabalho reveste-se de relevante importância para o homem e como destaca Alencar (1996), as mudanças na sociedade contemporânea acabam por fazer com que o local de trabalho constitua-se como a comunidade primária para grande número de pessoas. Entretanto, no que se refere à criatividade, se pode notar nas empresas um apelo ao seu desenvolvimento. A criatividade pode se tornar um desafio quando predomina na organização relações de desconfiança, normas rígidas e precários sistemas de informações. Assim, a emergência da criatividade acaba encontrando entraves no ambiente de trabalho.

Gundy (1987 apud ALENCAR, 1996) argumenta que a estrutura, as pessoas, a informação e o ambiente são variáveis organizacionais que afetam a criatividade e o processo

de inovação. Com relação à estrutura, quanto maior for o nível de poder centralizado menor será a possibilidade da inovação. O mesmo ocorre se a organização for muito formal, com muitas regras e procedimentos. Também a rigidez em especialização onde o trabalhador encontra limitações em exercer outras tarefas é perniciososa à criatividade e inovação. Com relação ao fator humano, os valores e atitudes dos líderes diante de novas idéias, bem como os traços de personalidade dos que compõem a organização influenciam o trabalho e seus resultados.

A motivação intrínseca é igualmente preponderante no processo de inovação e criação. As organizações devem estar atentas também às características dos fluxos de informações. Quanto maior o número de canais abertos para comunicação maiores serão as possibilidades de inovação. Finalmente, o autor aponta para a importância do clima organizacional ou ambiente interno no qual a autonomia, recompensa adequada, coragem para arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades divididas e estabilidade de emprego são elementos que propiciam à inovação e criatividade na organização.

Para Amabile (1999), a criatividade acaba sendo minada, mesmo que involuntariamente, em ambientes de trabalho pautados por imperativos como coordenação, produtividade e controle. Ela entende que a motivação, que pode ser intrínseca ou extrínseca, é fator preponderante no contexto da criatividade. A motivação extrínseca é exterior à pessoa. O melhor exemplo de motivação extrínseca é o dinheiro, que não impede as pessoas de serem criativas, mas também não ajuda, principalmente quando os trabalhadores se sentem subordinados ou controlados, além do que, o dinheiro, por si só, não faz com que a pessoa ache seu trabalho interessante se este é, na essência, enfadonho. A motivação intrínseca, essencial à criatividade, ocorre quando o trabalhador se sente motivado primordialmente pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do trabalho em si.

Para favorecer a motivação intrínseca e a criatividade, Amabile (1999) destaca algumas práticas gerenciais. Dosar corretamente pessoas e atribuições, conferindo-lhes tarefas adequadas à sua *expertise*. O desafio de dosar o grau de esforço é ressaltado pela autora. Este não pode ser pequeno demais a ponto de fazer com que o trabalhador se sinta entediado, nem tão grande a ponto de fazê-lo sentir-se sufocado e ameaçado pela perda de controle. Liberdade e autonomia conferidas ao trabalhador estimulam a motivação intrínseca na medida em que permitem ao homem decidir como fazer o seu trabalho. Também os recursos (tempo e dinheiro) devem ser distribuídos cuidadosamente. Outra prática para o desenvolvimento da criatividade é a formação de grupos de trabalhos engajados e multidisciplinares, nos quais a diversidade de perspectivas e as formações propiciam o surgimento de raciocínio criativo e diferente, podendo levar à combinação de novas idéias de maneiras úteis. Finalmente, o apoio da administração reforçando a importância do trabalho também é imprescindível para o desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho.

Alencar (1996, p. 115) oferece um quadro amplo de fatores que facilitam ou que inibem a criatividade no contexto das organizações. Como fatores que favorecem a criatividade, a autora aponta:

1. Ambiente físico: ambiente físico agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados;
2. Comunicação: existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações;
3. Desafios: tarefas ou missões desafiantes que estimulem a expressão do potencial criador;
4. Estrutura organizacional: número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização de poder;
5. Liberdade e autonomia: liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho;
6. Participação: valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização, como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados;
7. Recursos tecnológicos e materiais: disponibilidade de equipamentos e materiais diversos que facilitem o processo de produção de novas idéias;
8. Salários e benefícios: remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras;
9. Suporte da chefia: postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados;

10. Suporte do grupo de trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, trabalhos em grupos, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria;

11. Suporte organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação e

12. Treinamento: capacitação e treinamento dos empregados com vistas ao desenvolvimento de seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para estarem abertos às inovações.

Alguns fatores tanto podem facilitar quanto inibir a ação criativa. Assim, os obstáculos à criatividade apontados são:

1. Ambiente físico: ambiente físico inadequado, presença de ruídos, calor, pouca iluminação e outras características desfavoráveis ao processo de criação;

2. Características da chefia: chefias que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados e mantêm-se distantes de seus subordinados;

3. Características da tarefa: tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas;

4. Comunicação: dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na empresa;

5. Cultura organizacional: empresa que se caracteriza pela não-aceitação de idéias novas, esquivando ao comportamento de correr riscos, resistência a mudanças, ocasionando o medo de errar e reforçando a apreensão diante da mudança, rigidez e acomodação;

6. Estrutura organizacional: estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas pouco flexíveis, sistema severo de punição, elevada centralização, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias e falta de diretrizes claras;

7. Falta de liberdade e autonomia: restrições à tomada de decisões e à prática de idéias novas por parte dos funcionários;

8. Falta de recursos materiais e equipamentos: ausência ou carência de recursos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias;

9. Falta de treinamento: ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador;

10. Influências político-administrativas: mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionando os objetivos e metas da empresa; ingerências políticas, desestimulando a produção criativa;

11. Relações interpessoais: ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas e conflitos;

12. Salários e benefícios: sistema desestimulante de retribuições, baixos salários e política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada e

13. Volume de serviços: excesso de atividades e pressão de tempo. (ALENCAR, 1996, p. 98).

Ao abordar a temática da criatividade em organizações, Predebon (1997) analisa a empresa como um sistema e como tal, naturalmente protege seu equilíbrio contra as anomalias, o que inclui inovações não previstas na sua dinâmica. Entretanto, para ele,

atualmente estão sendo criados fatores que contrabalançam a aversão ao novo, especialmente em função da competitividade empresarial alimentada pela globalização, chegando a inovação e criatividade ser um diferencial competitivo. O autor, convergindo em alguns fatores com Alencar (1996), relata como obstáculo à criatividade na organização: excesso de normas, postura séria e contida, estrita obediência aos números, segmentação total por processos, obediência cega ao consenso e cultura de segurança total. Entretanto, destaca que o trabalho em equipe pode levar a uma diminuição na rotina e acomodação, posto que o trabalho se torna mais desafiador quando agrega trabalhadores diferentes que podem complementar-se na diversidade, o que favorece a criatividade.

Em sua análise sobre criatividade no ambiente organizacional, Carr (1997) considera imprescindível que o trabalhador conheça e compreenda as metas estratégicas da organização e como elas se aplicam a cada pessoa, equipe ou departamento. Para o autor, quando o trabalhador apenas executa, não participa do processo de planejamento, faz apenas o que se espera que se faça, nada mais. O trabalhador se compromete com o objetivo de cujo planejamento tenha participado. No que se refere ao desenvolvimento tecnológico, o autor entende que o trabalho repetitivo e monótono deveria ser realizado por meio de sistemas automatizados, deixando ao trabalhador atividades mais complexas que permitissem maiores perspectivas quanto ao desenvolvimento de suas qualificações e de sua criatividade. Finalmente, argumenta que o trabalho em equipe é favorável ao desenvolvimento da criatividade. As equipes, ao combinarem diferentes qualificações, combinam tarefas de vários setores e podem executar várias atribuições antes executadas pelos supervisores. Internalizando a função de supervisão, as equipes tornam-se auto-administradas com possibilidades de realizar todo o seu potencial ao exercer maior controle sobre seu processo de trabalho.

Entretanto, nesta questão, Sennett (2003) faz um alerta quando argumenta sobre as novas formas de poder nas estruturas flexíveis. O autor caracteriza a “concentração de poder sem centralização” como uma nova forma de poder nas organizações e acredita ser falso dizer que a nova organização do trabalho dá ao trabalhador mais controle. A supervisão ou o poder hierárquico é substituído por metas de produção ou lucro. Em geral, o trabalhador e/ou as equipes são pressionados a produzir muito mais do que está em suas capacidades. A estrutura permanece nas forças que influem o trabalhador a realizar suas tarefas. O que fica em aberto é como fazer isto. A estrutura se tornou mais complexa, não mais simples ou descentralizada.

A emergência pela criatividade nas organizações empresariais como também na instituição universidade é decorrente das mudanças rápidas e profundas que se processam no capitalismo contemporâneo, para a sua própria sobrevivência. O interesse pela criatividade está relacionado, sobretudo, ao fato de que, para sobreviver e expandir, organizações e instituições precisam constantemente diversificar o resultado de seus trabalhos, antecipar demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Esta é a razão pela qual a criatividade tem sido vista como elemento indispensável e a introdução de inovações como uma necessidade constante (ALENCAR, 1995). A análise da autora demonstra como a criatividade está subjugada aos interesses do capital. O pensamento de Kao (1997, p. xiv) reflete este aspecto de instrumentalidade capitalista quando argumenta sobre as razões para se desenvolver a criatividade na organização: “Considere o seguinte: raramente se passa um dia sem que se avalie a criatividade em termos de seu aspecto reconhecidamente mais concreto e mais ambíguo – o dinheiro.” Para ele, o conceito de criatividade está relacionado à arte de lançar novas idéias e à disciplina de moldar e desenvolver idéias para a criação de valor. Este aspecto de instrumentalidade será melhor desenvolvido posteriormente no texto (vide item 1.3 – Trabalho e Criatividade).

### 1.2.6 O que é criatividade?

Após analisar as abordagens que as diversas áreas do conhecimento conferem à criatividade e à análise de suas diferentes dimensões – características de personalidade, processo e produtos criativos e as influências ambientais – torna-se bastante evidente que a criatividade trata de um domínio de grande complexidade. Diversos são os autores que, ao se referirem a esta temática, sugerem a existência de um fenômeno complexo e multifacetado.

Um aspecto a ser ressaltado quando se aborda a temática da criatividade é a proximidade que existe entre as concepções de inovação e criatividade. O que se percebe na literatura especializada é que o termo inovação aparece, muitas vezes, associado ao termo criatividade ou até com o mesmo significado. Para Alencar (1996, p. 14), criatividade e inovação são domínios muito próximos. Segundo a autora,

Ambos os conceitos estão intimamente relacionados e têm sido usados, às vezes, como sinônimos. A criatividade, entretanto, pode ser considerada como o componente conceptual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação das novas idéias. Por esta razão, o termo inovação tem sido mais utilizado no nível das organizações e o termo criatividade no nível do indivíduo ou grupo de indivíduos.

A inovação tem sua origem nas idéias criativas, embora outros elementos como os recursos materiais, conhecimento e motivação sejam necessários para que a inovação se concretize. Desta forma, a criatividade é a origem, é o elemento primário de onde surge a inovação, é um dos seus elementos, enquanto esta, é a aplicação das novas idéias criadas.

Buscando as definições mais antigas para criatividade, Wechsler (1998) encontra o termo latino *creare* significando fazer e o termo grego *krainen* com conotação de realizar. Estas definições demonstram a preocupação com o que se faz e com o que se sente ou ainda, como pensar, produzir e realizar criativamente.

No Novo Aurélio Século XXI (FERREIRA, 1999), encontrei a palavra criar com significados de dar existência, gerar, dar origem, formar, produzir, inventar, imaginar, dentre outros.

De Bono (1994a; 1994b) concebe a criatividade como um tipo de pensamento “lateral” que tem sido difícil de desenvolver, pois contraria, muitas vezes, os hábitos tradicionais do pensamento lógico. O pensamento lateral é o pensamento não linear, não seqüencial e não lógico que busca diferentes maneiras de ver as coisas. Enquanto a lógica normal preocupa-se com a verdade, o pensamento lateral preocupa-se mais com “o que poderia ser”, tratando mais especificamente das mudanças de conceitos e percepções, onde os produtos finais são idéias aproveitáveis. Neste sentido, em se tratando de criatividade, existem elementos de “novo” e elementos de “trazer algo para a existência”, como também, elementos de “valor”. Criação significa, portanto, fazer existir algo que não existia anteriormente.

Para Predebon (1997), a criatividade refere-se ao domínio da solução de problemas ou descoberta de oportunidades, uma vez que estes são campos da sobrevivência e do desenvolvimento do homem. Entretanto, Kneller (1978) rejeita a idéia de criatividade como apenas forma de resolução de problemas uma vez que o termo problema é vago, pois toda situação em que o homem se envolve pode ser considerada problema e cada decisão, solução. Assim, solução de problemas é definida de maneira estreita que não pode equivaler à criatividade. Ele considera a criatividade um fenômeno ou conjunto de fenômenos que estão relacionados à descoberta e à expressão de alguma coisa, que é tanto uma novidade para o criador como uma realização em si mesma. Criatividade consiste em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos e refere-se em um sentido mais profundo ao domínio da auto-realização humana.

Na concepção vygotskiana acerca da criatividade, os processos criadores existem desde a infância e se desenvolvem a partir de elementos tomados da realidade. A atividade

criadora da imaginação está em relação direta com a riqueza e a variedade da experiência acumulada pelo homem. Nesta perspectiva, a criação é compreendida como uma reelaboração criadora do antigo com o novo. “A obra criadora se constitui num processo histórico consecutivo no qual cada nova forma se apóia nas precedentes.” (FREITAS, 1996, p. 77).

Evidenciando a complexidade do tema, Alencar (1996, p. 3) defende que criatividade “[...] tem a ver com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, *insight*, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição para pensar diferente e para ‘brincar’ com idéias.” Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo e multifacetado, envolvendo interação dinâmica entre componentes relativos à pessoa, ao ambiente e às oportunidades de expressão de novas idéias. A autora define criatividade como “[...] o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço) aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo.” (ALENCAR, 1996, p. 15).

Numa concepção ampla sobre o tema, May (1975, p. 38) entende que a criatividade está relacionada ao alargamento das fronteiras da consciência humana. A criatividade é assim, “[...] a manifestação básica de um homem realizando o seu eu no mundo”, é o processo de fazer, de dar a vida.

Ostrower (1987, p. 9) entende que criar corresponde a dar forma a alguma coisa nova, em que o formar é sempre um ordenar e comunicar. Ela argumenta que o ato criador abrange a capacidade de compreender e, por sua vez, implica na capacidade de relacionar, ordenar, configurar, significar.

Em cada ato nosso, no exercê-lo, no compreendê-lo e no compreender-nos dentro dele, transparece a projeção de nossa ordem interior. Constitui uma maneira específica de focalizar e de interpretar os fenômenos, sempre em busca de significados. Nessa busca de ordenação e de significados reside a profunda motivação humana de criar. [...] Trata-se, pois, de possibilidades, potencialidades do homem que se convertem em necessidades existenciais. O homem cria, não apenas porque quer, ou porque gosta, e sim porque precisa; ele só pode crescer enquanto ser humano, coerentemente, ordenando, dando forma, criando.

Complementa Ostrower (1987, 166), que criar representa uma intensificação do viver, um vivenciar-se no fazer.

A criatividade é a essencialidade do humano no homem. Ao exercer o seu potencial criador, trabalhando, criando em todos os âmbitos do seu fazer, o homem configura a sua vida e lhe dá um sentido. Criar é tão difícil ou fácil como viver. E é do mesmo modo necessário.

As concepções de May (1975) e Ostrower (1987) conferem à criatividade um sentido de vida. A criatividade é concebida então, como parte da condição humana. Vistos desta forma, trabalho e criatividade são domínios muito próximos. Um parece estar contido no outro, de forma que a possibilidade de um fazer criativo está, por sua vez, próxima ao ideário marxista de expressão da vida.

### 1.3 TRABALHO E CRIATIVIDADE

Trabalho e criatividade, dois elementos que, conforme procurei evidenciar no desenvolvimento deste estudo, pertencem ao domínio da condição humana<sup>21</sup>. É por meio do trabalho e da criatividade, agora melhor dizendo, do trabalho criativo, que o homem se humaniza e encontra sua melhor forma de expressão. Ostrower (1987, p. 31) trata com propriedade esta questão quando argumenta que

O homem elabora seu potencial criador através do trabalho. É uma experiência vital. Nela o homem encontra sua humanidade ao realizar tarefas essenciais à vida humana e essencialmente humanas. A criação se desdobra no trabalho, porquanto este traz em si a necessidade que gera as possíveis soluções criativas. Nem na arte existiria criatividade se não pudéssemos encarar o fazer artístico como trabalho, como um fazer intencional produtivo e necessário que amplia em nós a capacidade de viver.

---

<sup>21</sup> Condição humana é aqui entendida com base em Arendt (1987), como a expressão da *vita activa*, ou seja, a vida humana na medida em que se empenha ativamente em fazer algo com raízes permanentes num mundo de homens ou de coisas feitas pelos homens.

O elemento criatividade está contido na concepção que Marx possui em relação ao trabalho como protoforma da vida humana. Um trabalho com representações intrínsecas é o trabalho criativo.

Schleder (1999, p. 11) também defende esta linha de pensamento quando analisa que “a afirmação do homem está em seu fazer. Se este for reduzido à atividade de sobrevivência, temos o homem animal. O humano sobrevém ao animal. Como desenvolver o humano? Propomos o investimento no fazer criativo, na atitude criativa.”

Entretanto, quando são analisados o trabalho e a expressão criativa, é necessário fazê-los considerando a sua realidade material, as suas reais condições de realização. Neste sentido, conforme desenvolvido ao longo deste texto, o trabalho inserido no modo de produção capitalista adquire uma forte conotação de alienação que se opõe à criatividade.

O desenvolvimento industrial fragmentou o cérebro e a mão do trabalhador, ou seja, a idealização do trabalho foi separada da sua execução com grande impacto na capacidade de criação do trabalhador. O trabalho é criativo na medida em que o homem pode figurar na mente a construção de um projeto antes de executá-lo na prática, antes de transformá-lo em realidade. Vázquez (1978 apud SCHLEDER, 1999, p. 55) ressalta que

[...] o trabalho perde seu caráter criador a partir de sua separação dos diversos componentes de seu próprio processo de realização e do estabelecimento de uma relação de indiferença, quando as condições materiais da produção são afastadas do produtor e este passa a adotar uma atitude de indiferença para com sua própria atividade. Como consequência da progressiva divisão do trabalho ‘separam-se sempre mais radicalmente a consciência e a mão, o projeto e a execução, a finalidade e sua materialização; deste modo, o trabalho perde seu caráter criador.’

Nos paradigmas taylorista/fordista esta fragmentação fica absolutamente evidente, na medida em que quanto menos pensar mais produtivo se torna o trabalhador do qual, para atingir a mais-valia, o capital explora basicamente a força física e gestos repetitivos. A partir do momento em que este modelo entra em crise, surge a necessidade de desenvolver modelos

alternativos, o que leva o capital a se reestruturar buscando uma mudança de comportamento da força de trabalho.

Para poder crescer e se manter no mercado, em função das transformações que se processam no capitalismo contemporâneo marcado pela intensa concorrência em nível mundial, as organizações, local predominante de realização do trabalho em nossa sociedade, precisam priorizar sua capacidade inovativa, posto que a imaginação do trabalhador passa a não apenas fazer sentido, como se torna absolutamente necessária. É o movimento capitalista de apelo à criatividade, de apelo ao resgate desta dimensão da condição humana.

Questiono, entretanto, as plenas e reais possibilidades de desenvolvimento desta condição humana quando se analisa a criatividade no contexto do trabalho.

Em seu estudo, Correia e Dorneles (2003), ao estabelecerem concepções de criatividade instrumental e criatividade substantiva, trazem à tona discussões que envolvem as plenas condições de desenvolvimento da criatividade no contexto organizacional. Os autores, relacionando conceitos de criatividade com os princípios de racionalidade, entendem que a criatividade instrumental é firmada em interesses econômicos e cálculos utilitaristas, em que o agir específico torna-se um bloqueador da capacidade de criação, pois não possibilita que o sujeito utilize todo o seu potencial. Ser criativo visando lucros pode tornar a atividade em si desprovida de liberdade e de sentido. A criatividade substantiva está relacionada a valores morais e éticos que se conectam à subjetividade do homem. É fonte de realização de todo seu potencial.

Considerando que a sociedade capitalista age com um fim específico, de aumento e acúmulo de riquezas, a criatividade substantiva parece subjugada à criatividade instrumental.

Chamo a atenção para o discurso da emergência da criatividade no contexto do trabalho. Aparentemente, o trabalho tem sido reestruturado com o propósito de buscar maior participação e envolvimento do trabalhador no processo de trabalho, em que a criatividade

encontraria espaços de expressão. Entretanto, esta adequação do trabalho frente ao capital está essencialmente vinculada à idéia de produtividade e lucro, de forma que o trabalho continuará até certo ponto alienado e até certo ponto criativo. As reais potencialidades humanas de realização de um trabalho criativo ainda encontram seus limites na esfera produtiva, pois tanto a autonomia, o controle, a liberdade como a participação do trabalhador no processo de trabalho encontram seus limites definidos pelo comando do capital.

No que diz respeito ao trabalho desenvolvido na área pública e em específico na universidade pública federal, a manifestação da criatividade também encontra seus limites. Destaco neste contexto, o avanço das políticas públicas neoliberais que se confrontam com a constituição da universidade como instituição de ensino, pesquisa e extensão. A redução de investimentos, a não reposição de vagas tanto na carreira docente quanto na técnico-administrativa, as perdas salariais, a extinção de cargos e vagas, a terceirização de atividades-meio, a diversificação de contratos de trabalho, o sucateamento destas instituições dentre outros fatores têm levado a uma intensificação do trabalho e desvalorização do trabalhador que acaba por fim repercutindo na sua subjetividade, no seu potencial criativo.

O contexto de reformas há muito vivido pela universidade pública federal produz uma nova realidade de condições de desenvolvimento do trabalho que impactam sobre o processo de trabalho, sua organização e suas representações para o servidor e, por sua vez, se refletem nas possibilidades de expressão da criatividade. É a realidade material das condições e relações de trabalho condicionando a consciência do trabalhador, sua subjetividade, sua criatividade.

É esta relação entre o trabalho e a criatividade na universidade pública federal, inserida no contexto do capitalismo neoliberal, que busquei compreender por meio desta pesquisa.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Nem toda palavra fala.  
Nem todo silêncio cala.  
Nem todo rio transborda.  
Nem todos roem a corda.  
Nem todo tudo é total.”  
Augusto Cacá

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido para o desenvolvimento da pesquisa. Castro (1978) argumenta que a metodologia objetiva auxiliar na compreensão não dos produtos da pesquisa, mas seu próprio processo. Ainda Triviños (2001) entende que, quando se aborda a metodologia do estudo, a preocupação do pesquisador está centrada em dar respostas à pergunta “como” se estudou o problema para alcançar os objetivos propostos inicialmente.

Considerando o escopo teórico que apóia este estudo, apresento a seguir: o delineamento da pesquisa; as perguntas da pesquisa; as técnicas de coleta e análise das informações; a população e amostra e a abordagem aos sujeitos da pesquisa.

### 2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Inicialmente, trago à discussão a concepção de Triviños (2001), que percebe o pesquisador como uma pessoa que pergunta acerca da realidade e busca respostas quanto ao que ela é. Segundo o autor, o pesquisador questiona em primeiro lugar para conhecer o mundo real onde existe como pessoa. Em seguida, questiona para tratar de conservar, modificar ou transformar aspectos do que está conhecendo, indagando se estes aspectos correspondem ou não às necessidades fundamentais dos seres humanos.

Então, nesta perspectiva, este estudo busca uma abordagem crítica<sup>22</sup> e reflexiva de encaminhamento epistemológico. Sustento este propósito em Triviños (2001), que entende que do ponto de vista epistemológico, a teoria crítica considera que na busca pelo conhecimento por meio da pesquisa, o investigador e o investigado estão em diálogo, comunicando-se num processo de cooperação e de contradição.

Quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas? Este foi o questionamento que me acompanhou durante todo o processo de investigação. O servidor necessita de certas condições a fim de desenvolver um trabalho criativo. Estas condições, por sua vez, não são um fenômeno isolado. Acredito que sejam reflexos do processo de trabalho em si, da organização deste e das representações que o mesmo tem para o servidor, os quais, no nível da macroestrutura, são reflexos das políticas públicas educacionais, que por sua vez refletem o modo de produção capitalista vigente, ou seja, o capitalismo neoliberal.

Assim, partindo do concreto, do trabalho da função-meio do servidor técnico-administrativo da UFSC, busquei caracterizar como ocorre o processo de trabalho, sua organização e quais são suas representações dentro de uma instituição pública de ensino, pesquisa e extensão, inserida no modo de produção capitalista em sua fase neoliberal, para compreender este trabalho em sua dimensão de criatividade.

---

<sup>22</sup> Para Triviños (2001, p. 49), “ontologicamente, o adepto do paradigma da teoria crítica considera a realidade como um processo, em movimento, em transformação, contraditório.” A realidade é histórica, construída por valores sociais, políticos, culturais, educacionais, econômicos, étnicos e de gênero em constante transformação, visando à satisfação das necessidades fundamentais do ser humano.

A figura 1 demonstra o caminho percorrido nesta pesquisa.



Figura 1 – Representação do caminho percorrido para desvelar a questão central do estudo.

Feitas estas considerações, o presente estudo caracteriza-se como sendo empírico, na medida em que busca o confronto da teoria com uma dada realidade. Triviños (2001) entende que a reflexão da prática somente é possível quando se estabelece o confronto entre uma determinada teoria e o que se faz. Este confronto possibilita aperfeiçoar teoria e prática, ou seja, avançar no conhecimento tanto de uma realidade específica de desempenho profissional quanto no campo amplo da cultura.

A pesquisa caracteriza-se também como descritiva na medida em que busca investigar a natureza e características do fenômeno. Conforme Gil (1994), a pesquisa descritiva objetiva conhecer as características de determinada população levantando opiniões, atitudes e crenças.

O estudo caracteriza-se ainda como estudo de caso. Conforme Triviños (1987; 2001), o estudo de caso é um tipo de pesquisa em que o objeto é uma unidade que se analisa em profundidade. Também Gil (1994) entende como característica do estudo de caso, o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, o que pode permitir conhecê-lo ampla e detalhadamente.

O caso específico nesta investigação é a Universidade Federal de Santa Catarina, onde pretendi analisar quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho de seus servidores técnico-administrativos, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas.

Finalmente, esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, pois permite análises mais aprofundadas em relação ao fenômeno que está sendo pesquisado, além do que, é bastante compatível com o estudo de caso. Para Richardson (1989, p. 38), a pesquisa qualitativa é “[...] adequada para atender a natureza de um fenômeno social.” Esta abordagem permite descrever a complexidade do problema, analisar a interação entre variáveis, compreender processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e ainda possibilitar, com maior profundidade, a compreensão de certas particularidades do comportamento humano. Complementarmente, Triviños (2001) esclarece que a pesquisa qualitativa não busca generalizar os resultados do estudo. Busca apenas obter idéias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre os sujeitos que participaram do estudo, que por sua vez podem ou não ser aceitas pelos especialistas do campo no qual se realiza o estudo.

## 2.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Estabelecido o problema central deste estudo que é o de compreender quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas, algumas questões foram elaboradas para orientar a investigação. Triviños (1987), propõe que as questões de pesquisa representem aquilo que o pesquisador deseja esclarecer, sendo então orientadoras do trabalho do pesquisador, devendo servir ainda aos

propósitos manifestos e latentes da investigação. Para responder ao problema central do estudo, as perguntas norteadoras foram:

- ✓ Como se caracteriza o processo de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas?
- ✓ Como se caracteriza a organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas?
- ✓ Quais são as representações do trabalho para os servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas?

### 2.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Esta pesquisa foi fundamentada em dados de fontes primárias e secundárias. Barbeta (2002) defende que os dados primários são aqueles que precisam ser levantados, observando diretamente cada elemento da pesquisa. Já os dados secundários, são os que estão disponíveis em alguma publicação ou arquivo. Os dados secundários foram levantados a partir da documentação e/ou publicações da UFSC. As informações do tipo primárias foram obtidas por meio da entrevista semi-estruturada – vide roteiro básico para entrevista semi-estruturada, Apêndice A.

Triviños (1987; 2001) argumenta que a entrevista semi-estruturada se constitui num dos principais meios para realizar a coleta de dados, utilizados pela pesquisa qualitativa. As entrevistas, quando autorizadas pelo servidor, foram gravadas com vistas a captar o maior detalhamento possível das informações. Para Triviños (2001), a entrevista semi-estruturada compreende um conjunto de perguntas básicas e derivadas.

As perguntas básicas<sup>23</sup> estão apoiadas nos objetivos e corpo teórico que orientam o estudo e podem oferecer um amplo campo de interrogativas que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Assim, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa. O roteiro inicial é conservado, porém é enriquecido com novas perguntas e respostas, de forma que a entrevista semi-estruturada se transforma em um diálogo entre pesquisador e entrevistado que procuram construir um conhecimento relativamente comum para uma determinada realidade.

As informações coletadas receberam tratamento qualitativo por meio de análises documental e de conteúdo. A análise documental, para Richardson (1989), visa estudar e analisar os documentos e assim descobrir as circunstâncias com as quais pode estar relacionado o objeto de estudo. A análise de documentos versou sobre a legislação inerente à UFSC, especialmente a que se refere à pessoal, como também sobre publicações da Instituição. A documentação foi analisada com base nos objetivos da pesquisa e nos conteúdos das categorias de análise auxiliando na compreensão do fenômeno que estava investigando.

Para a análise das informações obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas utilizei a análise de conteúdo. A análise de conteúdo para Richardson (1989), se constitui em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que se visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Para o autor, a análise de conteúdo é compatível com a abordagem qualitativa na medida em que busca compreender melhor um discurso, aprofundando suas características

---

<sup>23</sup> As perguntas básicas do roteiro de entrevista encontram-se em negrito. Vide roteiro básico para entrevista semi-estruturada, Apêndice A.

(gramaticais, cognitivas, ideológicas, dentre outras) como também auxilia na extração dos momentos mais importantes.

A análise de conteúdo seguiu alguns passos propostos por Triviños (2003). Inicialmente, retornei ao problema e objetivos do estudo, relendo-os atentamente como reforço ao entendimento daquilo que buscava por meio da pesquisa. Li em seguida, atentamente, as entrevistas transcritas tendo em mente os pressupostos teóricos, o problema e objetivos da pesquisa.

Em uma nova leitura, iniciei a definição das categorias de análise. Neste processo, a preocupação básica estava relacionada ao conteúdo nela inserido. Para Triviños (2003), o que torna uma categoria diferente da outra é o conteúdo. O requisito básico de uma categoria é que um conteúdo não pode estar simultaneamente numa e noutra categoria. Este foi um trabalho árduo que exigiu vários dias de atenta leitura do material transcrito.

Cheguei, por fim, a quatro categorias de análise com seus respectivos conteúdos, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Conteúdos</b>
1 Processo de trabalho	1.1 Planejamento 1.2 Controle e Autonomia 1.3 Tomada de Decisão
2 Organização do Trabalho	2.1 Forma de Constituição do Trabalho 2.2 Conteúdo das Tarefas 2.3 Forma de Integração no Trabalho 2.4 Condições de Trabalho 2.5 Hierarquia
3 Representações do Trabalho	3.1 Relevância Social do Trabalho 3.2 Reconhecimento do Trabalho 3.3 Importância Pessoal Atribuída ao Trabalho
4 Criatividade	4.1 Aprendizagem do Trabalho 4.2 Percepção e Expressão da Criatividade

Quadro 1: Categorias de análise e seus respectivos conteúdos  
Elaborado pelo autor

O estabelecimento das categorias de análise e seus conteúdos sistematizaram sobremaneira o volume de informações, que na pesquisa qualitativa geralmente são bastante significativas, auxiliando no processo de análise e interpretação do caso pesquisado.

Ressalto que nesta investigação, os conteúdos das categorias de análise são concebidos também com base em Cheptulin (1982), como sendo um elemento essencial de definição da categoria, e que permitem distinguir uma da outra, porém, o conteúdo não é acabado nem petrificado em uma realidade. Assim, outro pesquisador, com outra abordagem metodológica e outros pressupostos teóricos, poderia analisar as entrevistas, propondo outras categorias com outros conteúdos, uma vez que o conhecimento não é algo definitivo ou acabado.

#### 2.4 POPULAÇÃO, AMOSTRA E A ABORDAGEM AOS SUJEITOS DA PESQUISA

População acessível ou simplesmente população é definida por Barbetta (2002, p. 25) como “[...] o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que pretendemos levantar.” Por amostra, o autor entende ser a seleção de uma parte da população a ser observada.

A população desta pesquisa é constituída por servidores técnico-administrativos pertencentes ao quadro permanente<sup>24</sup> da UFSC ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas.

Para Triviños (2001), na pesquisa qualitativa, não há uma profunda preocupação pela delimitação exata da população, e o tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente pelo pesquisador. Para o autor, nesta abordagem de pesquisa, a população é considerada uma referência, sendo que a amostra é uma parte desta população determinada

---

<sup>24</sup> São servidores do quadro permanente, aqueles abrangidos pela Lei 8.112/90, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1997).

pelo pesquisador, a partir de critérios intencionais, tendo por base os objetivos da investigação.

Assim, o tamanho da amostra foi delimitado intencionalmente diante dos objetivos que orientam a pesquisa, de acordo com os seguintes critérios:

- ✓ ser servidor do quadro permanente da UFSC e estar em efetivo exercício no cargo, desenvolvendo seu trabalho na função-meio. Julgo pertinente este critério, por considerar necessário analisar como as atividades se desenvolvem no ambiente próprio de trabalho com todas as suas implicações;
- ✓ ser servidor com mais de quinze anos de trabalho na UFSC. Justifico este critério por considerar que este servidor deva possuir um bom conhecimento da sua prática de trabalho e da Instituição, além do que, tendo ingressado na década de 70 ou 80, tem vivenciado boa parte das transformações pelas quais a universidade pública federal vem passando com o avanço das políticas públicas neoliberais, nos últimos dez anos;
- ✓ ser servidor lotado em unidades administrativas. Por este critério, excluem-se os servidores lotados nas unidades acadêmicas como os Centros de Ensino, Colégios Agrícolas e de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil. Julgo pertinente este critério por considerar que nestas unidades acadêmicas, o trabalho do servidor técnico-administrativo está mais próximo da função-fim da Instituição, revestindo-se de particularidades próprias o que poderia justificar, talvez, a realização de investigação específica para estas áreas. Foram excluídos também os servidores lotados no Hospital Universitário por considerar que, nesta unidade, o trabalho é muito específico e diferenciado do trabalho realizado nas unidades administrativas. Finalmente, foram excluídos ainda, os servidores lotados na Procuradoria Geral, considerando que atualmente esta unidade está vinculada à Advocacia Geral da União;

- ✓ ser ocupante de cargo de nível superior. Justifico este critério por considerar que estes cargos envolvem maior grau de complexidade quanto ao seu conteúdo. Os cargos de níveis intermediário e auxiliar, por sua vez, poderiam ensejar a realização de novas pesquisas; e
- ✓ não ocupar cargo de direção. Entendo a relevância deste critério por considerar que os ocupantes de cargos de direção possuem atribuições gerenciais bastante específicas, distintas do trabalho técnico, predominantemente desenvolvido pelos servidores ocupantes de cargos de nível superior.

Estabelecidos estes critérios, solicitei ao Núcleo de Processamento de Dados (NPD) da UFSC que fornecesse uma relação dos servidores técnico-administrativos do quadro permanente, em atividade, ocupantes de cargos de nível superior com lotação em unidades administrativas, que não estivessem investidos em cargos de direção e com data de admissão até 01 de janeiro de 1989. Por meio deste relatório, apurei uma população de cento e vinte e nove servidores. Optei por selecionar um servidor de cada unidade administrativa, por considerar que haveria uma representatividade das diversas unidades que compõem a estrutura administrativa da UFSC. A seleção do servidor que participou da pesquisa em cada unidade foi procedida observando o seu interesse, a conveniência e a disponibilidade de tempo para conceder a entrevista. Diante dos critérios estabelecidos, o tamanho da amostra foi de vinte e cinco servidores. O apêndice B mostra a estrutura administrativa da UFSC com o respectivo quantitativo de servidores que cumpriam os critérios para participar da investigação.

Estabelecidas a amostra e as unidades, procedi a uma visita inicial de posse do relatório dos possíveis sujeitos a serem pesquisados. Neste primeiro contato com os servidores, me identifiquei como aluno do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC e como servidor da carreira técnico-administrativa da Instituição, esclareci os objetivos

da pesquisa, expliquei a técnica que usaria para a coleta das informações, inclusive quanto ao uso do gravador, indaguei sobre seu interesse em participar da pesquisa e verifiquei a conveniência e disponibilidade de tempo para conceder a entrevista. Alguns servidores não demonstraram interesse, outros não tinham disponibilidade de tempo, mas a grande maioria mostrou-se receptiva à investigação, sendo então, nestes casos, agendada a entrevista.

Destaco que, em uma unidade, o único servidor que cumpria os requisitos não demonstrou interesse em participar da pesquisa. Assim, foram entrevistados no total, vinte e quatro servidores no período de 20 a 28 de setembro de 2004.

Antes de iniciar as entrevistas propriamente ditas, realizei um pré-teste com um servidor da UFSC para verificar se o roteiro básico da entrevista semi-estruturada atingia os objetivos propostos.

Quando da realização da entrevista junto ao servidor selecionado, novamente esclareci os objetivos da pesquisa, alertei quanto à preservação de sua identidade e solicitei sua autorização para gravar a entrevista. Dos vinte e quatro servidores entrevistados, quatro deles preferiram que a entrevista não fosse gravada. Nestes casos, tomei nota de suas falas. Considero que nestes casos houve uma perda de riqueza de detalhes das informações, entretanto, não prejudicou a análise e interpretação, pois acredito ter conseguido anotar as idéias centrais do entrevistado. Contudo, não restam dúvidas de que a gravação das entrevistas permitiu captar muito mais nuances e detalhes daquilo que o entrevistado queria expressar, enriquecendo sobremaneira a análise e a interpretação do fenômeno que estava investigando.

As entrevistas tiveram duração média de uma hora, sendo que a mais breve registrada, teve duração de quarenta e cinco minutos e a mais longa, duração de duas horas. No processo de entrevista, após os esclarecimentos iniciais acerca dos objetivos e dos aspectos éticos da pesquisa, iniciei com a Parte I do roteiro básico (Vide Apêndice A) na qual busquei dados de identificação do servidor e sua caracterização socioeconômica, e, para tanto, tomei nota destas

informações. Já estabelecido o diálogo, entrei na Parte II, que trata da caracterização da relação entre o servidor e o desenvolvimento do seu trabalho, na qual, então, o gravador “entrou em cena”, porém já em clima de diálogo, o que, acredito, tenha contribuído para a redução de possíveis constrangimentos ou inibições que poderiam surgir em uma conversa gravada, sendo então, a relação dialógica construída em um clima de confiança.

### 3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO CASO

“Mudar o mundo é ainda interpretá-lo.”  
Daniel Bensaïd

Neste capítulo, apresento a UFSC, instituição onde realizei a pesquisa e analiso o trabalho desenvolvido pelos servidores técnico-administrativos da Instituição, buscando elementos que evidenciem a sua dimensão de criatividade. O capítulo foi desenvolvido tomando por base os depoimentos dos servidores que participaram da pesquisa, documentos e publicações existentes na UFSC, também a minha vivência como servidor da carreira técnico-administrativa e as categorias de análise com seus respectivos conteúdos, balizados pelos pressupostos teóricos que sustentam este estudo.

#### 3.1 A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

O foco desta pesquisa está direcionado à administração pública, especificamente à universidade pública federal, tendo a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como unidade de investigação. Desta forma, apresento informações sobre esta universidade, de modo a buscar maiores subsídios para a compreensão de como a UFSC vem se constituindo como instituição social de ensino, pesquisa e extensão e espaço de realização de trabalho, no desenvolver da sua história.

A expansão do ensino superior no Brasil nas décadas de 50 e 60 levou a um processo de federalização das faculdades estaduais e privadas que posteriormente passou a agrupá-las em universidades.

A história da UFSC se desenvolve neste contexto. Para se falar da criação da UFSC, há que se falar do ensino superior no Estado de Santa Catarina que se iniciou com a criação da

Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932, na capital do Estado, por José Artur Boiteux. Inicialmente, a Faculdade foi organizada como instituto livre e federalizada posteriormente, em 19 de dezembro de 1956, por meio da Lei nº 3.038. (LIMA, 2000; UFSC, 2004a).

A federalização da Faculdade de Direito foi assim, conforme Lima (2000), a semente que germinou para a criação da UFSC. Esta foi então, criada em 18 de dezembro de 1960, por meio da Lei nº 3.849, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e a Escola de Engenharia Industrial, sendo instalada oficialmente em 12 de março de 1962.

O Governo do Estado de Santa Catarina, atendendo a solicitação dos dirigentes da recém criada universidade, autorizou a doação à União, para incorporação à UFSC, dos terrenos da Trindade, na capital do Estado, onde funcionava a Fazenda Modelo Assis Brasil, permitindo com isto a construção do *campus* onde hoje está localizada a Universidade. O *campus* da UFSC representa atualmente uma área física de 18.078.912 metros quadrados, sendo que em área construída são 625.403 metros quadrados (UFSC, 2004b).

A UFSC é uma instituição pública autárquica de ensino, pesquisa e extensão vinculada ao Ministério da Educação e é regida pelo seu Estatuto e Regimento Geral.

Sua administração superior<sup>25</sup> se efetiva por meio de (UFSC, 2002):

- ✓ Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário; Câmara de Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa e Conselho de Curadores; e
- ✓ Órgãos Executivos Centrais: Reitoria; Vice-Reitoria e Pró-Reitorias.

A administração em nível de unidades e subunidades se efetiva por meio de:

- ✓ Órgãos Deliberativos Setoriais: Conselhos de Unidades e Colegiados de Departamentos; e

---

<sup>25</sup> Vide Anexo A – Estrutura Organizacional da UFSC. A Estrutura Organizacional é a vigente à época da coleta das informações.

- ✓ Órgãos Executivos Setoriais: Diretorias das Unidades e Chefias de Departamentos.

Em sua estrutura acadêmica, a instituição abriga onze Centros de Ensino: Centro de Ciências Agrárias (o único localizado fora do *campus* – no bairro Itacorubi), de Ciências Biológicas, de Ciências Jurídicas, de Comunicação e Expressão, de Ciências da Saúde, de Desportos, de Ciências da Educação, de Filosofia e Ciências Humanas, de Ciências Físicas e Matemáticas, Sócio-Econômico e Tecnológico.

A UFSC dispõe ainda de uma infra-estrutura que lhe permite funcionar como uma verdadeira cidade. Possui uma Prefeitura para administrar o *campus*, há órgãos de prestação de serviços como biblioteca, restaurante, imprensa, hospital, creche, editora, horto botânico, museu, agências bancárias, serviço de correio e telégrafo, laboratórios de informática, livrarias, dentre outros serviços de utilidade à comunidade universitária.

A instituição atende, além do ensino superior, o ensino pré-escolar – por meio do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, os ensinos fundamental e médio – por meio de seus três colégios: Colégio de Aplicação, Colégio Agrícola de Camboriú, Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira e atua também junto à terceira idade.

São oferecidos pela UFSC, 39 cursos de graduação, com 52 habilitações, 44 cursos de mestrado na sede e 24 cursos de doutorado na sede (UFSC, 2003). Em 2003, estavam matriculados 10.869 alunos de pós-graduação, sendo 3.027 em cursos de especialização, 5.482 em cursos de mestrado e 2.360 em cursos de doutorado. No ensino de graduação, estavam matriculados 18.714 alunos, acrescidos de 340 alunos matriculados em cursos de ensino à distância. No ensino básico, eram 2.073 alunos matriculados e no pré-escolar, havia 284 matrículas. Estas matrículas perfazem um total de 32.280 alunos na Instituição (UFSC, 2004b).

O quadro de docentes do ensino superior, em 2003, contava com 1.555 professores, sendo destes 1.053 doutores, 375 mestres, 77 especialistas e 50 graduados. O quadro de

peçoal técnico-administrativos, em 2003, perfazia um total de 2.861 servidores, sendo 273 pertencentes aos cargos de Nível Auxiliar, 1.824 pertencentes aos cargos de Nível Intermediário e 764 pertencentes aos cargos de Nível Superior (UFSC, 2004b).

Os números que a UFSC apresenta refletem uma trajetória de trabalho de seus integrantes desde a sua criação, seja de seus dirigentes, de seus trabalhadores docentes, técnico-administrativos ou de seu corpo discente. O conjunto de trabalho destes diferentes segmentos permitiu com que a Instituição se consolidasse como referência nacional no ensino, na pesquisa e na extensão.

Búrigo (2003), ao se reportar à UFSC como instituição social de ensino, pesquisa e extensão, defende que falar sobre a UFSC é falar da construção de uma sociedade mais justa, de lutas sociais, de formação, mas é também falar de sucateamento e de privatização dos espaços públicos.

O ideal de universidade pública, gratuita e de qualidade, que participe da efetiva formação cidadã, com os avanços das políticas públicas neoliberais, tem encontrado restrições. Os movimentos de resistência dos trabalhadores e estudantes da UFSC têm vindo de encontro a este ideário, na perspectiva de manter a instituição pública, de resgate de sua identidade social para que esta possa continuar sua trajetória de produtora e disseminadora de conhecimento e cultura.

### 3.2 OS SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA E COMO SE CONSTITUI O SEU TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Nesta pesquisa, trabalhei com vinte e quatro servidores técnico-administrativos que, conforme critérios previamente estabelecidos no Capítulo 2 – Procedimentos Metodológicos – pertencem ao quadro permanente de pessoal da UFSC, trabalham há quinze anos ou mais na

Instituição, ocupam cargos de nível superior e desenvolvem suas atividades em unidades administrativas.

Dos servidores entrevistados, 66% são mulheres e 34% são homens. A faixa etária destes servidores varia entre quarenta e cinquenta e oito anos, sendo que a idade média encontrada foi de quarenta e nove anos. Trabalham na UFSC, em média, há vinte e quatro anos e o tempo médio de trabalho na unidade de lotação atual é de quatorze anos. A renda familiar mensal é em média de R\$ 5.066,00 (cinco mil e sessenta e seis reais), para uma média de 3,25 membros por família.

Quanto à formação dos entrevistados, existe uma diversificação bastante acentuada. Conforme apontei anteriormente, de acordo com critério previamente definido, todos possuem curso superior. No Quadro 2, está indicada a formação dos servidores entrevistados.

<b>Curso Realizado</b>	<b>Quantitativo</b>
Administração	02
Arquitetura	01
Biblioteconomia e Documentação	01
Ciências da Computação	01
Ciências Sociais	02
Desenho Industrial	01
Engenharia Elétrica	01
Filosofia	01
Geografia	02
História	02
Letras	03
Nutrição	01
Pedagogia	04
Serviço Social	02
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

Quadro 2: Cursos de graduação realizados pelos participantes da pesquisa  
Fonte: Dados primários

Dentre os entrevistados, 54% realizaram cursos em nível de pós-graduação, conforme Quadro 3.

<b>Curso Realizado</b>	<b>Nível</b>	<b>Quantitativo</b>
Administração de Recursos Humanos	Especialização	02
Antropologia Social	Especialização	01
Desenvolvimento Regional e Urbano	Especialização	01
Difículdades de Aprendizagem	Especialização	01
Engenharia de Produção	Mestrado	01
Gestão Universitária	Especialização	07
<b>TOTAL</b>	-	<b>13</b>

Quadro 3: Cursos de pós-graduação realizados pelos participantes da pesquisa

Fonte: Dados primários

Outros cursos não vinculados à educação formal e realizados por estes servidores evidenciam interesses diversos, alguns relacionados diretamente ao desenvolvimento de suas atividades profissionais, outros relacionados aos interesses e habilidades pessoais. Nesta diversidade de cursos realizados foram apontados: Curso de Secretariado, Gestão Universitária, Estrutura da UFSC, Redação Oficial, Revisão de Textos, Gerência de Projetos, Qualidade no Serviço Público, Atualização em Português, Taquigrafia, Congressos de Microfilmagem, Informática<sup>26</sup>, Italiano, Inglês, *Web Designer*, Seminários de Recursos Humanos, SIAPECAD, Feira de Inovação Tecnológica, Relações Humanas no Trabalho, Música – Acordeom, Música – Violão, Pintura em Madeira, Pintura de Parede, Pintura em Tela, Curso de Desenho, Curso de Cerâmica, Curso de Modelo-Vivo, Reik, Seminário de Alzheimer.

<sup>26</sup> Como predominância, os cursos na área de informática foram freqüentados por 62,5% dos entrevistados. Além dos cursos na área de informática, não constatei outras tendências.

Os cargos<sup>27</sup> ocupados pelos servidores pesquisados guardam relação com suas áreas de formação, conforme pode ser visualizado no Quadro 4.

<b>Cargo Ocupado</b>	<b>Quantitativo</b>
Administrador	02
Analista de Sistemas	02
Assistente Social	02
Arquiteto	01
Bibliotecário/Documentalista	01
Nutricionista	01
Pedagogo	01
Publicitário	01
Revisor de Textos	01
Sociólogo	02
Técnico em Assuntos Educacionais	10
<b>Total</b>	<b>24</b>

Quadro 4: Cargos ocupados pelos participantes da pesquisa  
Fonte: Núcleo de Processamento de Dados/UFSC

Entretanto, o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais é amplo e permite a formação em áreas diversificadas. Ocupam este cargo, servidores formados em geografia, história, letras, pedagogia, por exemplo.

Como ponto de partida na relação dialógica que mantive com este grupo de servidores, busquei inicialmente observar, de maneira geral, qual o entendimento que estes possuem em relação aos objetivos a que a UFSC se propõe, qual a finalidade da Instituição na qual desenvolvem seu trabalho, e a partir disto, observar onde se inclui e como se constitui o trabalho deste servidor.

Institucionalmente, a UFSC tem por missão:

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFSC, 2003).

<sup>27</sup> A Portaria nº 475, de 26/8/87, define cargo, no âmbito das Instituições Federais de Ensino como “o conjunto de atribuições substancialmente idênticas quanto à natureza do trabalho e aos graus de complexidade e responsabilidade” (BRASIL, 1987).

Esta missão encontra um grau de internalização junto aos participantes da pesquisa, de maneira geral. As atividades de ensino, pesquisa e extensão que compõem o foco essencial da Universidade são bastante evidentes para estes servidores. Este entendimento consubstancia-se na maioria das falas, como no caso do Entrevistado 10: “Bom, o objetivo principal da Universidade é o ensino, a pesquisa e a extensão. Formar o cidadão, saber direcionar, encaminhar a pessoa para o mercado de trabalho.” Também o Entrevistado 24 entende que

[...] a Universidade tem uma preocupação com a formação acadêmica, a difusão de conhecimento. Está preocupada com a relação com a sociedade, com o próprio Estado. Mas a preocupação é formar bem o ser humano, dar condições para que ele possa enfrentar o mercado de trabalho.

Ainda o Entrevistado 16, oferece o seguinte depoimento:

O conceito que eu tenho é de que a Universidade é um centro de desenvolvimento do conhecimento e da transmissão do conhecimento. O ensino, a pesquisa e a extensão são as formas de fazer isto. A pesquisa desenvolve o conhecimento, o ensino transmite e a extensão aplica ou é uma maneira também de transmitir. Eu acho também que ela tem a função de ser crítica, tem que ser, digamos, filosófica. Ter conceitos com relação à humanidade e às formas de organização social onde está inserida. Tudo isto deve estar presente em quem está atuando na Universidade.

Tolfo (1991) entende que a universidade é definida pela tríade que representa a sua função-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão e isto está bastante evidenciado nas falas dos servidores pesquisados guardando uma consistência com a missão da UFSC. No entanto, esta missão é operacionalizada pelo trabalho conjunto dos diferentes segmentos que compõem a Instituição.

O Entrevistado 18, em seu depoimento, argumenta com propriedade como se constitui o trabalho do servidor técnico-administrativo para que a UFSC realize a sua missão:

A função final é formar gente capacitada para o mercado de trabalho, através do ensino, pesquisa e extensão. Este é o foco. [...] Só que paralelo a isto, há toda uma infra-estrutura e uma área administrativa que somos nós. [...] O nosso trabalho é de bastidores. O aluno quando sai formado daqui não tem noção que existe alguém que está trabalhando nos bastidores. E isto envolve contrato, envolve compra de

equipamento e atendimento nas áreas administrativas. Então nosso trabalho é de bastidor mesmo. Esta é a imagem que eu tenho do nosso trabalho.

Este depoimento esclarece que o trabalho do servidor técnico-administrativo da UFSC se constitui como atividade-meio para que a Instituição cumpra seus objetivos, sua missão. Conforme Tolfo (1991), o cumprimento da missão da universidade é possível em razão dos docentes que viabilizam as funções-fim e dos servidores técnico-administrativos que desenvolvem as funções-meio. As atividades docentes são aquelas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Já o pessoal técnico-administrativo realiza as atividades que dão o suporte técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos da universidade.

Soratto (1999) também argumenta a necessidade da função-meio para que uma instituição educacional cumpra a sua finalidade. Para a autora, os trabalhadores que executam a função-meio estão ligados à realização do objetivo central da instituição de forma indireta. Eles realizam as atividades que fornecem a base, o terreno sobre o qual é possível concretizar a missão da instituição. Assim, o trabalho do servidor técnico-administrativo viabiliza o funcionamento da Biblioteca Central, do Restaurante Universitário, do Hospital Universitário, do Museu Universitário, da Imprensa Universitária, das Pró-Reitorias, das secretarias de cursos, dos departamentos administrativos e acadêmicos, dentre inúmeras outras atividades que fornecem o terreno para o pleno desenvolvimento da missão da UFSC.

Partindo do entendimento que o trabalho dos servidores participantes da pesquisa se constitui em atividade-meio da UFSC, busquei analisar este trabalho por meio do processo, da organização e das representações, para compreender sua dimensão de criatividade.

### 3.3 PROCESSO DE TRABALHO

A idéia de processo de trabalho, conforme analisei no primeiro capítulo deste estudo, encontra sua origem no pensamento de Marx (1983, p. 149), que concebe o trabalho como “[...] um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza.”

Entretanto, no capitalismo, como forma de valorização do capital, o processo de trabalho assume uma forte conotação de dominação dos interesses do capital sobre o trabalhador que impacta sobre sua subjetividade e criatividade.

Busquei nesta pesquisa analisar como se manifestam determinados elementos relacionados à idéia de processo de trabalho, que permitissem compreender as possibilidades de desenvolvimento da condição humana da criatividade por meio do trabalho dos participantes da pesquisa. Como se caracteriza o planejamento das atividades na UFSC? Como se caracteriza o controle e a autonomia no processo de trabalho destes servidores? Qual a participação na tomada de decisão? Estes foram os questionamentos que me guiaram para compreender como se caracteriza o processo de trabalho, bem como sua relação com a criatividade, a partir do depoimento dos entrevistados.

#### 3.3.1 Planejamento

A forma como a UFSC pensa, programa ou planeja suas atividades não é bem definida ou clara para o grupo pesquisado, em geral. A maioria dos entrevistados desconhece a forma pela qual a Instituição planeja e os depoimentos a seguir evidenciam que, para muitos destes servidores, o planejamento das atividades da UFSC não faz parte da sua realidade de trabalho. O Entrevistado 3 afirma: “[...] para definir bem, eu não sei como a universidade está

planejando.” O Entrevistado 8 revela que, na sua percepção, “[...] as atividades da Universidade são pensadas separadamente. Deveriam ser pensadas em conjunto. Acho que a Universidade adota algum tipo de planejamento, mas desconheço.” O Entrevistado 9 argumenta que na sua unidade de trabalho “[...] a gente não se envolve com o resto da Universidade.” E também o Entrevistado 12 diz que não sabe se a Universidade planeja as suas atividades: “Eu fico muito aqui no meu trabalho. Eu não sei como funciona.” Ainda para o Entrevistado 11: “Eu acho que existe um planejamento sim. No entanto, eu não participo deste tipo de atividade. Mas eu acredito que tenha.”

Nesta direção, apontam muitos relatos que acabam revelando uma fragilidade no processo de trabalho. Carr (1997) entende que as organizações que permitem que seus trabalhadores saibam e compreendam suas metas estratégicas e como estas se aplicam a cada indivíduo, a cada equipe ou a cada departamento, contribuem para o desenvolvimento da criatividade. É necessário que todos conheçam o rumo da organização.

No período entre 1992 e 1996, a administração central da Universidade adotou uma metodologia de planejamento estratégico na qual havia participação do servidor técnico-administrativo no processo. Esta metodologia de planejamento ainda repercute na percepção dos entrevistados, conforme os relatos a seguir:

Algum tempo atrás eles reuniam os servidores e faziam o planejamento estratégico. Agora nos últimos anos eu não vi mais. Se isto está acontecendo ou não, pelo menos nestes quatro últimos anos eu não vi nada neste sentido. Assim, de eles reunirem o pessoal com o propósito de promover encontros fora da Universidade para ver isto. Na outra gestão, eles levavam o pessoal para fora, o dia todo, e faziam estes encontros e botavam o pessoal numa mesa redonda para discutir o trabalho. E os servidores participavam ativamente. Agora, hoje, eu não sei quem faz isto, porque não tem chegado até nós. (ENTREVISTADO 7).

Tinha o planejamento estratégico que nós participávamos. Mas eu acho que não foi dada continuidade. Acho que nós participamos do planejamento aí, uns três anos. [...] a gente participava em trabalhos de grupos. Aquele planejamento característico, tu vais colocando aquele resultado na parede e tal. A participação, eu achava boa. Só que eu não acho é que depois fosse aplicado. Não tem um acompanhamento. (ENTREVISTADO 13).

A metodologia de planejamento adotada contava com a participação do servidor. Esta metodologia não está mais vigente na Instituição, além disto, a falta de avaliação e acompanhamento foram apontados como um aspecto negativo que podem ter contribuído para a não continuidade do programa. O depoimento do Entrevistado 20 parece elucidativo:

Já participei do planejamento estratégico quando eu estava na Pró-Reitoria, mas eu acho que não funcionou [...] porque às vezes um setor faz o planejamento funcionar, mas tem que ser uma cadeia, tem que ser em rede. Um setor funciona, faz funcionar, mas tem que ser no geral. Não há essa sintonia. Um faz, mas a maioria não faz. Além do mais, não tem um acompanhamento nem uma avaliação.

O depoimento do Entrevistado 2 relata uma certa desmotivação para o planejamento estratégico, da forma como era realizado:

[...] teve uma determinada época que eu perguntei o que havia sido feito do planejamento anterior. E infelizmente nada havia sido feito. E a gente estava planejando tudo novamente. Então, eu acho que além de planejar você tem que executar e avaliar. Então, de repente, você fica desmotivado para planejar.

Acredito que esta deficiência no acompanhamento e avaliação possa ter dificultado a continuidade da metodologia de planejamento que a UFSC vinha utilizando. Entretanto, o depoimento do Entrevistado 10 evidencia que a descontinuidade administrativa, que faz parte da realidade da UFSC como uma autarquia federal, com forte impacto em suas práticas administrativas, contribuiu para a não continuidade do programa:

[...] eu nunca enquadrei a administração da Universidade como uma coisa muito planejada. Vejo as coisas acontecerem de uma forma muito de apagar incêndios. Vai acontecendo, e a gente começa a ver, depois de muitos anos de trabalho aqui, que as pessoas estão querendo planejar e estão perdidas por causa disto. Porque uma vez, já há muito tempo, sem criticar A, B ou C, isso deixou de ser feito. Vejo que cada administração que entra, se preocupa muito em mudar sem ter traçado um planejamento [...] e o nosso trabalho é reflexo desta Universidade meio que sem planejamento.

A possibilidade de participar na definição dos objetivos e metas institucionais é um incremento à motivação do trabalhador, o qual se sente parte integrante do processo. Esta

participação evidenciou-se quando a UFSC adotou a metodologia de planejamento estratégico em épocas passadas. A UFSC possui uma missão institucionalizada que, conforme analisei anteriormente, se mostra internalizada entre os servidores que participaram desta investigação. As atividades de ensino, pesquisa e extensão estão bastante presentes na percepção dos servidores. Entretanto, a forma como a Instituição está planejando suas atividades para chegar àquela missão não é tão clara para estes servidores e pode restringir sua motivação e criatividade.

No entendimento de Carr (1997), para que o trabalhador possa desenvolver sua criatividade, é essencial que conheça os rumos da organização. Neste sentido, também Alencar (1996) revela a falta de diretrizes claras como possível obstáculo à ação criativa.

Procurei investigar, além deste contexto maior que é a UFSC como um todo, como ocorre o planejamento das atividades deste grupo de servidores no nível da sua unidade<sup>28</sup> de lotação, que é uma realidade mais próxima do desenvolvimento do seu trabalho. E novamente foi possível observar que, para alguns servidores entrevistados a atividade de planejamento está divorciada da execução do trabalho. Nestes casos, o servidor fica mais restrito à execução das atividades. Os relatos abaixo evidenciam esta realidade:

O planejamento poderia envolver mais pessoas. Seria necessária a maior participação dos servidores porque a gente não sabe o que eles decidem e depois as coisas vêm prontas para a gente resolver. Tem um pessoal que planeja e outro que executa. O diretor resolve e a gente faz o que ele decide. (ENTREVISTADO 5).

[...] aqui as coisas vêm muito de cima. Dificilmente eles fazem reuniões com os servidores. Não tem nenhuma participação. As ordens já vêm de cima. Não pedem a opinião de ninguém. As chefias imediatas se reúnem e ditam as regras. Servidor não tem participação ativa nas atividades não. Somente para executar. Vejo uma separação bem nítida entre quem planeja e quem executa. Deveria haver mais reuniões. Às vezes, eles passam quatro anos de administração e não fazem uma reunião para ver as atividades, uma reunião conjunta com todos os servidores. (ENTREVISTADO 7).

---

<sup>28</sup> Refiro-me à “unidade” como sendo o local onde o servidor está lotado, onde desenvolve o seu trabalho, que pode ser uma Pró-Reitoria ou Departamento, por exemplo.

Ainda a interpretação do Entrevistado 13 revela que, no seu trabalho, as atividades de planejamento estão separadas da execução: “[...] eu acho que são bem separados, bem distintos [planejamento/execução]. Ali é mais uma coisa automática, tu fazes aquele negócio sem planejar. É a direção da unidade que planeja. A gente fica mais com a parte da execução.”

Como condição humana, a capacidade de imaginação, concepção ou idealização está presente nas atividades que o trabalhador realiza, está presente no seu trabalho. Fragmentar concepção e execução é limitar a potencialidade do trabalhador, ou seja, limitar seu potencial criativo. Evidência, disto, encontrei no relato do Entrevistado 5, que se considera uma pessoa criativa, porém, “[...] no trabalho não. No trabalho não me considero criativo porque o trabalho já vem definido. [...] daí, a gente é levado à acomodação.”

No entendimento de Marx (1983, p. 149), o trabalho é atividade humana, dado seu caráter de intencionalidade: “[...] o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador [...]” Assim, na concepção marxista, o trabalho é criativo na medida em que o trabalhador pode figurar na mente a construção de um projeto antes de executá-lo na prática. “Como conseqüência da progressiva divisão do trabalho, ‘separam-se sempre mais radicalmente a consciência e a mão, o projeto e a execução, a finalidade e sua materialização; deste modo, o trabalho perde o seu caráter criador’”, sinaliza Vázquez (1978 apud SCHLEDER, 1999, p. 55).

Carr (1997) argumenta que, quando o trabalhador apenas executa, ou seja, quando está divorciado dos objetivos e metas mais amplos, faz apenas o que se espera que se faça, nada mais, pois o trabalhador se compromete com o objetivo de cujo planejamento tenha participado. Limitar a participação do servidor técnico-administrativo nas atividades de planejamento é tornar-lhe alheio ao seu trabalho, é limitar seu potencial.

Entretanto, há um grupo de entrevistados que se sente participante direta ou indiretamente no planejamento das atividades no âmbito de suas unidades. O Entrevistado 1 percebe o seu trabalho como

[...] um trabalho muito rotineiro. É um trabalho que a maior parte não precisa mais nem planejar. Mas todo ano tem um planejamento. São feitas reuniões com o Pró-Reitor. A gente participa de uma maneira às vezes não diretamente, não vou a todas as reuniões, mas a chefia vem e já passa o que é preciso ser feito. [...] Na medida em que você participa do planejamento, você já executa também. Planejamento e execução andam mais ou menos em conjunto.

No entendimento do Entrevistado 8, para o desenvolvimento do seu trabalho “[...] quem planeja atua na execução também. Geralmente é a gente quem cria, de acordo com a demanda que o trabalho requer.” Também o Entrevistado 12 se sente participativo no planejamento das atividades da unidade. “Nós planejamos, temos um planejamento anual, se pensam as metas de longo prazo e a gente tenta fazer. Temos reuniões e cada um faz o seu planejamento e depois a gente põe num geral. Eu participo.”

Contudo, este planejamento, no nível das unidades, parece desarticulado de um planejamento institucional, de um planejamento geral da UFSC e o depoimento do Entrevistado 16 contribui para este entendimento.

[...] aqui a gente se recente muito [da falta] de planejamento. Porque na verdade, o planejamento das obras, do *campus*, depende da Universidade. A Universidade tem que definir o que ela quer desenvolver em termos de cursos, tipos de cursos, acréscimos de cursos, se quer desenvolver mais a pós-graduação ou mais a graduação. Tudo isto determina que tipo de construção tem que ser feita. E a gente também não vê este tipo de planejamento na Universidade. A gente não consegue planejar o trabalho justamente porque não tem o planejamento estratégico da Universidade.

A separação entre o planejamento e a execução do trabalho, a falta de clareza dos rumos que a organização pretende seguir e a não participação dos trabalhadores no planejamento são apontadas na literatura como aspectos negativos ao desenvolvimento da criatividade no trabalho. O trabalho criativo como parte da condição humana pressupõe uma

vinculação entre a concepção e a execução do fazer humano, de modo que o trabalhador não deveria ser visto apenas como executor de tarefas. Na maneira institucionalizada como o trabalho se apresenta, a participação do trabalhador no planejamento das atividades institucionais, nas suas metas, seria a forma de manter próximos cérebro e mãos do trabalhador, propiciando um terreno fértil ao desenvolvimento da criatividade.

No caso em estudo, considero que o planejamento das atividades na UFSC aparece de forma não clara com baixa participação dos servidores entrevistados, alguns deles se vendo apenas como executores de atividades definidas em instâncias externas a eles. Ainda, a pouca participação que se evidenciou nas atividades de planejamento, restringe-se ao nível de execução do trabalho. Por este aspecto considero que o desenvolvimento da criatividade encontra seus limites.

### **3.3.2 Controle e Autonomia**

Da mesma forma que o planejamento, a idéia de controle e autonomia também estão associados ao processo de trabalho. Resgato o entendimento marxista que vê o trabalho como um processo que existe entre o homem e a natureza no qual o homem, por intermédio de sua ação, media, regula e controla tal relação.

De uma forma ampla, no entendimento de Cattani (1996, p. 149), autonomia “[...] é um valor humano e social, é sinônimo de vida e de liberdade” que se relaciona às possibilidades do homem definir o seu destino e o sentido da sua vida. Autonomia se relaciona à capacidade de tomar decisões enquanto ser, ou grupo racional consciente, na medida em que tem como princípio a livre determinação do homem, de um grupo específico ou de um conjunto político maior.

Sob este aspecto, busquei observar junto aos servidores pesquisados, o entendimento que têm acerca da autonomia e controle e como estes elementos se processam na sua realidade de trabalho, considerando que tais elementos se relacionam com as possibilidades de desenvolvimento da criatividade.

Para o grupo pesquisado, de modo geral, parece existir um autocontrole sobre a forma, o método de execução do trabalho, evidenciando uma certa autonomia no desenvolvimento do trabalho.

O sentimento de liberdade aparece fortemente associado à idéia de controle e autonomia na percepção dos participantes da pesquisa. O Entrevistado 6 diz que tem toda a autonomia “[...] claro, eu faço dentro da programação do órgão. Mas eu tenho liberdade para fazer as coisas. Tenho toda a liberdade, toda a autonomia de fazer, de mudar [...] eles me dão esta liberdade.” O Entrevistado 11 cita quanto ao método de trabalho: “[...] acho que mais eu que estabeleço.” Sente que tem muita autonomia para estabelecer a metodologia de trabalho.

[...] Tem muito da gente. Ou a gente vai por um caminho ou por outro. Acho que ninguém faz besteira aqui. A gente tem essa flexibilidade. Tu podes! E isto é o que eu acho fantástico. A autonomia é a forma como eu vou abordar o trabalho, eu posso optar por isso, o método de execução, isso tem flexibilidade. Eu tenho liberdade para fazer o meu trabalho.

Em seu relato, o Entrevistado 10 exemplifica como exerce sua autonomia no desenvolvimento do seu trabalho:

O controle do trabalho é meu. Eu não sou muito de regra, nunca gostei muito de regra. Sempre fui muito ousado nas coisas e até às vezes mal visto. Por exemplo, na minha atividade, para escrever um ofício, eu escrevo do meu jeito. Eu sou uma pessoa muito resumida, então, não rebusco muito não.

Estes relatos mostram que no nível de execução do trabalho, os servidores encontram liberdade de atuação. Entretanto, entendo que este controle e autonomia apresentam algumas

restrições. Conforme analisei anteriormente, os servidores pesquisados não têm uma ativa participação no planejamento institucional e muitas vezes, nem das suas próprias atividades, se vendo em alguns casos como meros executores de tarefas. O controle e a autonomia a que se referem estão muito vinculados ao nível operacional da atividade, muito restritos ao “como” fazer. Quando o seu trabalho se configura com baixa participação nas atividades de planejamento, dimensões como “o que”, “para quem”, “por que” fazer parecem restringir o controle, sua plena autonomia e a sua liberdade. Neste sentido Klein (1991 apud GUIMARÃES, 1995 p. 46) entende autonomia como liberdade de escolha. A autora concebe autonomia como “[...] o grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e determinação para o indivíduo planejá-lo e determinar os procedimentos que devem ser adotados na sua execução.” Para a autora, autonomia pressupõe controle do ritmo, do método e do processo de trabalho, além da capacidade de tomar decisões, caso contrário, seria apenas uma autonomia relativa.

O senso de responsabilidade relacionado ao cumprimento das atividades também aparece associado às idéias de controle e autonomia e alguns depoimentos evidenciam esta realidade. O Entrevistado 1 diz que o controle do seu trabalho é da sua responsabilidade:

[...] não é nem a chefia. Não tem na verdade, ninguém que diga faça isto, tens que fazer assim. Não existe e se existiu faz muito tempo. É a minha responsabilidade que me cobra. [...] Tenho bastante autonomia para desenvolver o meu trabalho e daí, não tenho, não sinto esta pressão de cobrança.

O Entrevistado 6 também informa que “não tem controle, porque a gente age com responsabilidade.” O Entrevistado 2 relata que “[...] o controle e o acompanhamento do trabalho é meu. É mais uma responsabilidade minha de saber que naquele horário eu tenho que estar ali e que eu tenho que dar conta do meu trabalho.”

Entretanto, a autonomia aparece também como uma conquista associada à qualificação profissional e também à própria responsabilidade. O Entrevistado 1 relata o seguinte: “[...]”

existe, acho, uma confiança muito grande no trabalho que eu faço por parte da minha chefia. Não sei se é uma confiança que a gente já conquistou, já adquiriu. Aí, não existe mais controle.”

O Entrevistado 15 afirma: “[...] tenho autonomia sim. E é a minha formação que dá suporte para a minha autonomia.” E neste sentido, também o Entrevistado 4 argumenta:

Eu acho que a questão da autonomia foi até uma conquista. Porque a partir do momento que adquiri esse conhecimento, fui atrás das ferramentas, que eu consegui fechar isso para executar essa atividade, eu acho que criei tal autonomia. Acho que eu adquiri, dentro, claro, dos limites da Instituição. [...] No começo, claro que não foi bem assim, mas [...] a coisa foi amadurecendo, criando uma consistência.

Estes depoimentos reafirmam o entendimento de Cattani (1996, p. 149), de que a autonomia está associada às noções de qualificação e competência, fato decorrente da complexidade das exigências sociais, econômicas, culturais e tecnológicas. Em seu entendimento, a pessoa qualificada é aquela que tem “[...] conhecimento, capacidade, domínio técnico e intelectual para bem realizar atividades específicas e variadas.” Uma das formas de buscar a autonomia pode ser conceituada como um processo de autovalorização que, por sua vez, passa pela qualificação, pela aquisição e desenvolvimento de capacidades e atitudes.

Da mesma forma, o senso de responsabilidade associado à idéia de conquista da autonomia apontados nos relatos acima encontra consistência com o entendimento de Cattani (1996, p. 149), acerca do assunto. Para o autor, o trabalho é um processo social, o que o sujeita às ações dos agentes à convergência ou aos conflitos de interesses. É um processo determinado pelas exigências de produção das elites dominantes, como também pelas resistências, iniciativas e pressões individuais e coletivas dos trabalhadores, o que faz com que a autonomia seja uma conquista. “É um ato deliberado, uma ação trabalhosa e ininterrupta em busca da dignidade no trabalho e na vida” que exige árduos esforços, aumento de responsabilidade e engajamento permanente.

Autonomia e controle associam-se à possibilidade de expressão da criatividade. O Entrevistado 4 enfatiza que seu trabalho envolve criatividade, e portanto, a autonomia é primordial. O relato do Entrevistado 12 reforça tal entendimento:

Eu tenho autonomia e valorizo muito. Ter autonomia é eu ter responsabilidade, eu saber o que eu tenho que fazer, tenho o meu prazo, mas se, por exemplo, eu tiver que entregar um trabalho na sexta-feira que vem, eu ter a liberdade de começar a fazer na terça ou na quarta. Especificamente o meu trabalho que é de criação, eu não gosto que digam usa esta cor, muda isso, muda aquilo, sabes [...]. E normalmente respeitam. Então, se o trabalho é meu, eu faço do jeito que eu quero. A prioridade, o que fazer, ou a forma, é meu próprio controle. Se eu tivesse muito controle eu não ia nem gostar de trabalhar, principalmente assim, o meu trabalho que é de criação mesmo, não ia dar certo.

No entendimento de Amabile (1999), a autonomia no processo de trabalho propicia um ambiente favorável à criatividade, pois, ao permitir que as pessoas decidam como fazer o seu trabalho, favorece a motivação intrínseca e o sentimento de ser parte ativa, participativa do processo. Também Alencar (1996), tem entendimento semelhante. Aponta a liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho e o senso de responsabilidade como fatores que favorecem ao desenvolvimento da criatividade.

Algumas restrições à autonomia, na percepção dos participantes da pesquisa, dizem respeito a prazos, aspectos legais e ao próprio usuário do serviço.

O estabelecimento de prazos aparece em algumas situações como externos ao controle do servidor e tem interferência no desenvolvimento do trabalho. O Entrevistado 19 evidencia esta situação em seu relato: “[...] a forma como eu executo o trabalho é minha. Não tem cobrança de horário. O maior controle que tem é quanto aos prazos.” Também o Entrevistado 20 aponta para esta realidade. Na sua concepção “[...] os prazos normalmente são bem curtos. Quando chega alguma coisa já é para ontem. Esta coisa é que eu não gosto. Eu gosto de fazer as coisas com calma, que daí eu tenho tempo de voltar e ver se deu certo ou não. [...] Eu não gosto de trabalhar sob pressão.”

O aspecto legal que permeia a UFSC como autarquia federal também aparece, na percepção de alguns entrevistados, como um dos fatores que dificultam a sua autonomia.

São autônias com certas restrições. Autonomia, eu acho, que ninguém melhor do que eu que estou fazendo o meu trabalho, que conheço o meu trabalho, para ver que rumo que ele deve tomar. Só que, infelizmente, eu acho que a gente é meio regrado, é meio direcionado, condicionado a determinadas legislações e você fica ali meio amarrado e não consegue fazer a coisa diferente. (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 18 também percebe esta restrição da legislação atuando sobre o controle e a autonomia. Ele entende que o controle do método de trabalho é da equipe envolvida, entretanto, tem aspectos que “[...] precisam seguir a legislação, a tramitação. Tem coisa que eu não posso inventar.”

Finalmente, o usuário do serviço também parece exercer influência sobre o controle e autonomia do trabalho para alguns servidores pesquisados. O Entrevistado 16 considera que tem

[...] uma série de autonomia em termos de projeto. Mas essa autonomia é restrita à necessidade do usuário. O projeto tem que atender aos requisitos do usuário. Em um projeto, digamos, de um laboratório, há requisitos precisos. Não dá para ficar inventando coisas. Fazer um laboratório redondo [...] não adianta querer ficar com esse tipo de coisa. [...] Então, existe uma autonomia, mas tem que estar comprometida com estas características.

O Entrevistado 4 também sente a interferência do usuário. Em seu relato:

[...] a direção dá muita liberdade [...] e eu me sinto muito à vontade aqui para criar. A não ser quando tem esta interferência [do usuário]. [...] isso é um exemplo de até onde você vai, até onde você briga pelo seu trabalho e até onde você tem o apoio da direção para fazer isso. Então você tem que ceder, aí vem questão assim: eu estou colocando o meu nome no trabalho. Eu vou estar colocando um trabalho que não me identifica.

Estes são alguns pontos indicados pelos participantes da pesquisa que restringem o controle e a autonomia no processo de trabalho. Entretanto, de maneira geral, os entrevistados apontam para uma autonomia quanto ao método de execução do trabalho, qualidade do

trabalho entre outros aspectos. Destaco, contudo, a quase unanimidade apontada pelos participantes da pesquisa, quanto à liberdade para o cumprimento do horário de trabalho. Neste sentido, a UFSC não exerce controle, ficando o cumprimento do horário de trabalho sob a responsabilidade de cada servidor.

Diante dos relatos dos entrevistados, considero que o controle e a autonomia, no seu processo de trabalho, caracterizam-se por apresentar restrições decorrentes de prazos, legislação e usuário do serviço, como também por ser uma autonomia relativa, na medida em que se limita aos aspectos operacionais, quanto à execução do trabalho.

### 3.3.3 Tomada de decisão

Finalmente, ainda relacionado ao processo de trabalho, procurei observar como se processa a forma de decidir os aspectos do trabalho dos servidores participantes da pesquisa.

Junto aos entrevistados pude encontrar situações nas quais o servidor não tem nenhuma participação na tomada de decisão. O Entrevistado 5 argumenta que “[...] hoje eu não decido nada. Faço exatamente o que eles me mandam. A ordem vem de cima e pronto. Mas eu me dou melhor trabalhando em outro esquema [...].”

O Entrevistado 7 também evidencia uma realidade semelhante:

Em 1999, foi criada uma comissão [...] nem me foi consultado para ver se eu tinha possibilidade de secretariar essa nova comissão. Chega assim de supetão. [...] na primeira reunião sou chamado, assim: ‘olha, tu vais participar da reunião da comissão porque tu vais ficar de secretário’. Uma coisa imposta. Não fui consultado se podia, se não podia. [...] e eu fui, [...] a partir daí eu fiquei desenvolvendo o trabalho burocrático desta comissão, que até hoje eu atuo.

Entretanto, esta não é a realidade predominante. Os entrevistados, de uma maneira geral, evidenciam um certo grau de participação quanto a esta questão. A tomada de decisão,

para boa parte dos entrevistados, ocorre no nível operacional<sup>29</sup>, no nível de execução do trabalho. No nível estratégico, esta participação não se evidenciou. O depoimento do Entrevistado 1 caracteriza esta realidade. Com relação à sua participação na tomada de decisão relata:

Bom, aí depende. Se for um problema de ordem política eu nunca tomo decisão nenhuma. Quando é de ordem política eu passo para a chefia imediata. Mas quando é operacional e que a coisa está escrita, que está dentro da legislação, aí sim, tomo atitude sem problema nenhum. [...] Só levo [a decisão] para a chefia quando não está sendo, na verdade, observada a legislação. Quando é problema político, aí eu levo para a chefia, mesmo porque a gente tem esta orientação. E mesmo, às vezes, tomando as decisões, eu aviso: eu fiz isso [...] o que é que o senhor acha?

Corroborando com este entendimento, o Entrevistado 13 coloca que toma uma certa decisão no nível do setor: “[...] é claro que eu não posso decidir, por exemplo, quando chega numa esfera de Reitoria. Se uma universidade quer fazer um convênio com a gente, digo assim, que envolva dinheiro, assinatura de compromisso, estas coisas, aí não.”

Outros servidores citam que, embora a tomada de decisão seja restrita ao nível de execução do trabalho, a experiência profissional lhes oferece a segurança na hora de decidir, evidenciando novamente uma correlação entre qualificação e experiência profissional e o processo de trabalho. Na questão da decisão, o Entrevistado 11 menciona: “[...] eu acho que tem um bom senso do limite da responsabilidade. Para mim está claro o meu limite. Eu tenho o bom senso para saber até onde eu posso ir. Agora eu não posso dizer que um dia me foi estabelecido isto. Mas por experiência, eu sei até onde posso ir.” Também para o Entrevistado 8, a experiência do trabalho é a base para a tomada de decisão:

Conheço os limites do meu trabalho. Posso criar de acordo com as demandas dos alunos e dentro dos limites, às vezes financeiros. Às vezes assino para liberar medicamento para o aluno, por exemplo. Mas eu conheço tão bem o meu trabalho, que o que eu libero não causa problemas. Conheço bem os limites.

---

<sup>29</sup> Pateman (1992) sugere dois níveis de participação: níveis mais baixos, em que ocorrem as decisões rotineiras que afetam as condições de trabalho, o nível de produção e a execução de tarefas, e participação de alto nível, em que ocorrem as decisões mais importantes (estratégicas), com consequência a longo prazo, como a definição das políticas e diretrizes gerais.

Com relação às novas idéias que surgem no desenvolvimento do trabalho, o grupo pesquisado entende, de modo geral, haver uma aceitação, ou possibilidade de discussão destas idéias. Porém, tais possibilidades também aparecem relacionadas em nível de execução da tarefa. “Acho que dá para implantar sim algumas coisas, algumas idéias, na funcionalidade do trabalho. Da correlação do trabalho ser mais prático, mais ágil”, argumenta o Entrevistado 10. Também o Entrevistado 13 corrobora este entendimento quando diz que, há possibilidades de implantação de novas idéias: “[...] no nível de serviço do meu setor sim, eu sempre apresento novas idéias ali, dependendo do que vai acontecendo.”

Os relatos dos servidores entrevistados apontam para uma não participação ou participação restrita no nível da execução do trabalho, no nível operacional, quando a questão se refere à tomada de decisão, acompanhando a tendência de outros conteúdos do processo de trabalho como o planejamento e o controle e autonomia.

Neste aspecto, Patemam (1992) entende que há uma distinção a se fazer relativa ao conceito de participação. Para a autora, existem dois níveis de participação: participação parcial e a plena. Na participação parcial os trabalhadores podem influenciar as decisões, mas a prerrogativa da decisão final permanece com a administração. O poder e o controle sobre a decisão final continuam com a direção da organização. Já na participação plena, cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final da decisão. Neste tipo de situação, não existem dois lados com poderes desiguais de decisão, mas um grupo de pessoas iguais com poderes para decidir.

Com base neste entendimento, considero que a participação na tomada de decisão dos servidores participantes da pesquisa caracteriza-se como sendo parcial, e pode ser uma restrição à expressão da criatividade. Na concepção de Alencar (1996, p. 94), a centralização, entendida como “a extensão em que poder, autoridade e processo decisório se concentram no topo da hierarquia organizacional”, é um fator adverso à inovação e criatividade. Para ela,

quanto maior for a concentração de poder acompanhada de baixa participação dos trabalhadores no processo decisório, menores serão as possibilidades do surgimento de novas idéias. Assim, a valorização da iniciativa, o maior poder de decisão em sua área de atuação e a participação na tomada de decisão e na solução de problemas são formas de proporcionar a possibilidade de expressão da criatividade do trabalhador.

Entendo que a participação na tomada de decisão acarreta um incremento à motivação do trabalhador por fazê-lo sentir-se participante do processo de trabalho. Entretanto, na forma como se caracteriza junto ao grupo pesquisado, como uma participação parcial, dificulta o pleno desenvolvimento das potencialidades do servidor, cerceando a sua criatividade.

Planejamento, controle e autonomia, e tomada de decisão foram os conteúdos intrínsecos ao processo de trabalho que procurei investigar junto ao grupo pesquisado. Estes elementos se relacionam ao modo como, em sua realidade, o trabalho se desenvolve, e a partir desta realidade, condiciona o desenvolvimento da criatividade.

No que se refere ao planejamento, este aparece de forma não clara, sendo comum encontrar entrevistados que afirmam não saber se a Instituição desenvolve alguma forma de planejamento ou de que forma planeja. Aparece ainda a percepção de um planejamento de cima para baixo, com baixo nível de envolvimento e participação dos entrevistados. Já no nível da unidade de trabalho, parece haver uma maior participação e envolvimento no planejamento das atividades, embora tenha sido possível encontrar servidores que se sintam apenas executores de tarefas.

Com relação ao controle e à autonomia no processo de trabalho, de maneira geral, o grupo pesquisado considera que tem liberdade, principalmente para desenvolver seu próprio método de trabalho e flexibilidade quanto ao cumprimento do horário. O estabelecimento de prazos externos ao seu controle, a legislação inerente à UFSC como autarquia federal e os requisitos do usuário são fatores apontados como restrições à sua autonomia.

Na tomada de decisão, a participação é parcial e restringe-se ao nível de execução do trabalho.

Por estes aspectos, considero que o processo de trabalho do grupo pesquisado caracteriza-se por:

- ✓ um planejamento não claro, com baixa participação e envolvimento do servidor e restrito ao nível de execução do trabalho;
- ✓ uma autonomia relativa, focada em aspectos operacionais do trabalho; e
- ✓ uma participação parcial no processo de tomada de decisão.

Desta forma, entendo que o processo de trabalho, de maneira geral, para o grupo pesquisado, apresenta restrições ao desenvolvimento da criatividade. Acredito que uma maior participação e o envolvimento dos servidores no planejamento das atividades da UFSC com possibilidade de intervir e de decidir no nível estratégico possam propiciar um aumento da própria autonomia e do controle do processo de trabalho e favorecer ao livre fluxo de idéias. Dificilmente um trabalhador se envolve numa atividade sem ter participado ativamente da construção desta.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Assim como o processo de trabalho, a organização deste se constitui em um referencial para a compreensão da relação que existe entre o trabalho e o desenvolvimento da criatividade.

Autores como Sávtchenko (1987) e Guimarães (1995) argumentam que a organização do trabalho, no modo de produção capitalista, é uma forma de como o capital atinge seu objetivo de valorização, por meio da dominação que exerce sobre a força de trabalho. A organização do trabalho no capitalismo é a principal forma de extração da mais-valia absoluta

e neste sentido, a reestruturação universitária em curso, embutida na reforma do Estado promovida pelo governo neoliberal, vem transformando a realidade de trabalho do servidor técnico-administrativo, alterando suas condições de realização e as relações que se produzem neste contexto.

Entendo que os elementos que compõem a organização do trabalho são atingidos por este movimento de reforma da educação, condicionando a forma como o trabalho passa a ser desenvolvido e como consequência seus reflexos recaem sobre a expressão da subjetividade do trabalhador.

Busquei caracterizar a organização do trabalho na perspectiva dos servidores participantes da pesquisa, por meio dos seguintes conteúdos: forma de constituição do trabalho, conteúdo das tarefas, forma de integração no trabalho, condições de trabalho e hierarquia existente na Instituição.

#### **3.4.1 Forma de constituição do trabalho**

A forma de constituição do trabalho relaciona-se à fragmentação ou especialização do trabalho. Sob este aspecto, procurei observar junto aos servidores pesquisados, se conheciam o serviço final da sua unidade, se possuíam uma visão de conjunto e se o seu trabalho estava mais fragmentado<sup>30</sup> ou integrado.

De maneira geral, o grupo pesquisado tem uma visão de conjunto do seu trabalho, conhece o serviço final de sua unidade como também percebe o seu trabalho como sendo mais integrado. O trabalho fragmentado foi relatado por poucos entrevistados.

O Entrevistado 1, quando relata que conhece o serviço final da sua unidade, afirma:

“[...] mesmo que mudem as cabeças, mesmo que mude a legislação, o fim é aquilo aí. [...] a

---

<sup>30</sup> O aspecto de fragmentação refere-se à especialização ou divisão do trabalho como também é comumente encontrado na literatura especializada. O trabalho minuciosamente dividido ou fragmentado opõe-se ao trabalho integrado.

gente já tem um conhecimento do que é a Pró-Reitoria” O Entrevistado 8 relata o seguinte:

“Tenho a visão global do serviço e o meu trabalho é integrado.” O Entrevistado 11 relata:

[...] eu consigo visualizar o serviço final. Pegar hoje, em função da turbulência da última administração, eu acho que a unidade está começando a se achar de novo. [...] Era [a unidade] um executor de tarefas. [...] mas a gente consegue ver o resultado final do nosso trabalho sim, sem dúvida nenhuma. [...] do meu trabalho hoje, vamos dizer assim, vai depender o desempenho de vários sistemas. O trabalho é integrado mesmo.

Em seu depoimento, o Entrevistado 15 afirma: “[...] sei de tudo um pouco, como funciona, para poder desenvolver o meu trabalho.” O depoimento do Entrevistado 16 também é elucidativo quanto ao aspecto da fragmentação do trabalho. Ele concebe o seu trabalho integrado em termos de projeto:

[...] porque a gente faz o projeto integrado da obra toda. Vamos supor que eu tenha feito o projeto [do setor x]. Eu fiz o projeto arquitetônico, mas existe o projeto da estrutura, da sondagem do terreno e há projeto de instalação elétrica, eletrônica, hidráulica, proteção de incêndio, há vários projetos, então a gente é obrigado a integrar tudo isto. Na verdade, centraliza na gente, no arquiteto. Então é integrar todos os projetos em um só, que vai ser usado na licitação. Neste aspecto, existe uma integração. No caso dos desenhistas que trabalham aqui, tem estagiário, tem arquivista, então este pessoal não tem acesso, digamos, a essa integralidade. Mas os arquitetos em geral têm.”

Este depoimento reflete uma realidade que considero, talvez, própria do grupo ocupacional pesquisado, ou seja, todos os cargos pesquisados são de nível superior. Este talvez, por si só, já seja um fator para o trabalho apresentar-se menos fragmentado. Cargos de nível médio ou auxiliar, possivelmente possuam outra realidade, como evidencia o Entrevistado quando se refere aos desenhistas, arquivistas e estagiários.

Hall (1984), quando estuda a questão da estrutura organizacional, argumenta que a divisão do trabalho pode ocorrer de formas diferenciadas. Uma maneira é a de oferecer aos trabalhadores bem qualificados uma gama de atividades abrangentes a serem desempenhadas e nestas situações, o trabalhador é responsável por operações completas, e são atribuídas a este a responsabilidade e a autoridade para conduzir o trabalho em sua completude. Outra

forma é dividir minuciosamente o trabalho de modo que um trabalhador não qualificado possa desempenhá-la.

Com relação ao aspecto da fragmentação do trabalho, Gundy (1987 apud ALENCAR, 1996) enfatiza que a rigidez em especialização na qual o trabalhador encontra limitações em exercer outras tarefas é perniciosa ao desenvolvimento da criatividade e inovação.

Alguns depoimentos relacionam o conhecimento final do serviço a características pessoais. “O meu trabalho é integrado. Eu meto o nariz em tudo que é atividade.” (ENTREVISTADO 6). “Eu considero o meu trabalho integrado, porque eu me meto.” (ENTREVISTADO 10). “Eu tenho uma visão geral da unidade, mas é porque eu vou lá e vasculho.” (ENTREVISTADO 17). Estes relatos evidenciam a busca do servidor para compreender o produto do trabalho como um todo a partir de suas próprias atitudes.

Neste particular, a literatura que aborda a criatividade tem seus aspectos relacionados à pessoa ou à personalidade comumente explorados. Martinez (1997) argumenta que o caráter ativo do homem se manifesta por meio de seus próprios determinantes e das condições facilitadoras ou não do comportamento criativo, inserido numa perspectiva histórica. Características da personalidade como abertura às experiências, motivação intrínseca, curiosidade, espontaneidade, impulsividade, inconformismo, iniciativa, dentre outras são apontadas como características de pessoas criativas (KNELLER, 1978; ALENCAR, 1996; MARTÍNEZ, 1997; WECHSLER, 1998; SCHLEDER, 1999), muito embora não haja consenso sobre o assunto.

Percebo que a atitude dos entrevistados 6, 10 e 17 parece associada a estas características o que remete também à idéia de que uma realidade pode ser transformada pela ação do próprio servidor, o que por sua vez se vincula à questão da conquista da própria autonomia, já analisada anteriormente. O seu envolvimento e interesse pelo trabalho o levam a uma ação capaz de dinamizar suas potencialidades, bem como à conquista da sua

autonomia<sup>31</sup>. Na medida em que busca ter uma maior amplitude do seu trabalho e encontra condições favoráveis pra isto, seu potencial criativo certamente ganha impulso.

Entretanto, excepcionalmente, encontrei relatos que se referem a um trabalho mais fragmentado. O Entrevistado 21 relata:

Eu aprendi toda a rotina. Se eu quiser começar de lá [...] eu só não vou fazer a revelação, que eu não quis aprender, porque é com produtos químicos. [...] Eu faço todas as rotinas, mas cada um só quer fazer a sua. É a minha briga aqui dentro. A minha, eles não querem fazer.

Embora este relato caracterize uma atividade mais rotinizada, o servidor indica a possibilidade que tem em executar rotinas diferentes ou de complementação das atividades. Desta forma, o trabalho essencialmente fragmentado e rotinizado não caracteriza a forma de constituição do trabalho dos servidores entrevistados. O seu trabalho, de forma geral, se constitui como um trabalho mais integrado no qual o servidor possui uma visão do todo.

### 3.4.2 Conteúdo das tarefas

Ainda no nível de execução das tarefas, procurei observar se, para o grupo pesquisado, as tarefas se apresentam mais simples (monótonas e com baixo grau de dificuldade) ou de forma mais complexa (tarefas variadas e com maior grau de dificuldade).

Na forma como o trabalho se apresenta para o grupo pesquisado, com relação ao conteúdo das tarefas, pude observar uma diversidade de situações. Para a maioria dos pesquisados, a tarefa se apresenta mais complexa. Entretanto, em outras situações, a tarefa se apresenta entre simples e complexa. Já para um número menor de pesquisados, a tarefa é considerada simples.

---

<sup>31</sup> Resgato o relato do Entrevistado 24 que entende que a conquista da autonomia no trabalho está relacionada às características da personalidade: “É muito da personalidade de cada um. [...] há pessoas que passam uma vida inteira trabalhando e tem que ser mandado toda a vida. Outros não, têm um estilo diferente [...].”

Os relatos abaixo evidenciam a realização de atividades complexas:

Para a execução dessas tarefas, ela não é fácil, porque a pessoa tem que ter conhecimento de várias áreas, além de vontade e criatividade. Tem que saber operar o programa e tem que ter o conhecimento de tudo o que envolve. Por exemplo, quando tu vais fazer um jornal ou uma revista, tu tens que saber onde ela vai ser impressa, de que forma, qual o tipo de papel, tamanho [...] tu tens que conhecer o outro lado. Então, a pessoa que vai pegar um trabalho, não é só chegar e, ah, eu vou fazer um folder, vou fazer um livro, uma revista [...] tens que ter a visão do zero até a ponta final. (ENTREVISTADO 3).

Não é que ela seja complexa, mas na nossa área, a gente gosta de deixá-la complexa. Ir atrás de novos programas. Por exemplo, agora, eu estou entrando em programas de 3D, para abrir mais o leque de informações, de possibilidades para o trabalho que eu faço. Então, acho que isto é interessante também, você não parar no conteúdo que você tem e fazer aquilo sempre. A tarefa não é rotineira porque cada trabalho tem uma história e mexe com a criatividade. (ENTREVISTADO 4).

Estes depoimentos demonstram uma predominância do desenvolvimento de atividades complexas, variadas e que necessitam de qualificações específicas. O caráter de multifuncionalidade e a visão do todo são perceptíveis neste tipo de atividade.

Outros depoimentos apontam para a existência dos dois tipos de tarefas simultaneamente: as tarefas simples e as complexas. Os depoimentos, a seguir, evidenciam esta realidade:

Aqui na verdade, a gente participa de tudo. Desde o atendimento às pessoas até na hora de montar uma legislação, uma resolução que é uma coisa complexa. Todo dia eu faço portaria, só que todo dia eu tenho que estudar, porque é diferente a portaria. Tem um curso, outro curso e as características são diferentes. E lá na parte operacional tem que cuidar, tem que cuidar com o que está pedindo, como o aluno vai fazer para cumprir com aquilo. [...] Então é uma coisa complexa, e isso é bom porque me motiva e me envolve. (ENTREVISTADO 1).

As atividades não são nada monótonas. Eu trabalho com pessoas, o aluno, e cada caso é um caso diferente. Até o final do dia, você mudou o seu humor várias vezes. Algumas atividades, as administrativas são mais rotinizadas, como por exemplo, o pagamento das bolsas. (ENTREVISTADO 8).

É importante observar que as atividades complexas mostram-se mais envolventes, atuando positivamente na motivação e criatividade do servidor, conforme apontado pelos servidores entrevistados.

Porém, alguns depoimentos relatam a predominância de trabalhos mais simples e rotineiros. O Entrevistado 20 relata: “Meu trabalho é mais de rotina. É mais ou menos um padrão. As correspondências são padronizadas, já têm um modelo que eu encaminho mais ou menos, já tem aquela rotina, memorandos, ofícios e relatórios seguem um padrão. É o padrão da Pró-Reitoria.” Também o Entrevistado 21 relata: “[...] a minha tarefa é rotina e tem um padrão a ser seguido.”

No entendimento de Amabile (1999), é possível dar ao trabalhador tarefas que sejam adequadas ao seu raciocínio criativo, que propiciem a motivação intrínseca. A tarefa não deve ser tão simples a ponto de fazer com que o trabalhador se sinta entediado e não tão complexa para que não se sinta ameaçado pela perda de controle.

Em uma análise acerca do desenvolvimento tecnológico e do trabalho, Carr (1997) argumenta que a abordagem tradicional da implantação de tecnologia costuma subtrair do cargo, além da criatividade, toda qualificação e interesse. Para ele, esta abordagem é contrária ao desenvolvimento da criatividade. O ideal seria que os sistemas automatizados executassem o trabalho repetitivo e monótono, de forma que o trabalhador pudesse desenvolver suas qualificações e exercer sua criatividade. Para o autor, o trabalho sempre rotineiro sufoca o trabalhador que quer ser criativo. Ainda com relação a este assunto, Alencar (1996) reforça a idéia de que tarefas repetitivas e sem desafios, com excesso de rotinas são obstáculos à ação criativa.

A legislação inerente à UFSC é apontada como fator que leva a uma padronização de certas atividades. O Entrevistado 02 relata: “É muito padronizado. O meu trabalho é todo em cima de uma Resolução do CUn [Conselho Universitário]. Tem que seguir aquilo que está na legislação. Na análise não dá para fugir do que está na legislação [...]” Também sobre este aspecto, em seu depoimento, o Entrevistado 19 afirma:

Há tarefa simples como a alteração de regime de trabalho, redução de jornada de trabalho, que é aquela rotina e, não muda, e há tarefas mais complexas que

envolvem auditoria. [...] Muita coisa é padronizada por causa da legislação. Tem que seguir a legislação. A parte de administração de pessoal é legislação pura.

O excesso de normas é visto por Alencar (1996) e Predebom (1997) como um obstáculo ao desenvolvimento da criatividade. O aspecto burocrático é bastante evidente na UFSC como uma instituição autárquica federal de modo que ela é regida por seu Estatuto e Regimento Interno, leis específicas da área da educação, leis gerais da administração pública federal e todo um aparato de resoluções e portarias internas que estão presentes na dinâmica do seu funcionamento. O aspecto legal é bastante evidente e exerce influência no desenvolvimento do trabalho de seus servidores que às vezes sentem-se limitados em suas ações, em sua autonomia, conforme analisei anteriormente, e conseqüentemente em sua criatividade.

Entretanto, apesar deste aspecto legal evidente, relatado por alguns participantes da pesquisa, de uma maneira geral, as atividades do grupo pesquisado apresentam-se mais como tarefas variadas e complexas. As atividades rotineiras citadas, normalmente, são coadjuvadas por outras não-rotineiras.

### **3.4.3 Forma de integração no trabalho**

Outro conteúdo analisado em relação à organização do trabalho foi a forma de integração no trabalho, ou seja, se o trabalho é realizado individualmente ou em equipe.

Conforme Antunes (2002), a partir da organização dos Círculos de Controle de Qualidade, as organizações iniciaram um movimento de discussão do trabalho pelos próprios trabalhadores, com vistas a melhorar a produtividade, o que se tornou um importante instrumento do capital para se apropriar do saber-fazer intelectual e cognitivo do trabalhador. A partir deste momento, a idéia de trabalho em equipe e trabalho partilhado ganha força na esfera produtiva.

Nesta pesquisa, procurei observar a forma de integração no trabalho do grupo pesquisado e a sua possível relação com a criatividade. Tal como se apresenta, na perspectiva dos entrevistados, o trabalho possui uma tendência a ser realizado em equipe.

O Entrevistado 4 argumenta que, em nível da unidade maior, não considera que o trabalho seja em equipe, pois a unidade tem muitas atividades específicas. Mas os que são da sua área trabalham em equipe.

[...] é aquela coisa de você não se sentir isolado e individualizar. Eu acho que tem que ter a troca, tem que ter o acréscimo, tem que ter a dinâmica que faça o grupo discutir o trabalho. [...] Nós somos três que fazemos este trabalho. Então, eu acho que o trabalho neste nível tem muita troca, tem muito respeito, é um processo em que existe um entusiasmo por parte dos três. Os três sabem do que estão falando, as ferramentas, a discussão, a questão de: o que é que você acha? Acha que está legal? [...] eu acho que existe um respeito bem legal, dos três que trabalham na área.

Percebo uma satisfação implícita na realização deste trabalho pela possibilidade de trocar idéias, discutir o trabalho com os colegas e pelo respeito que há entre o grupo. Os depoimentos a seguir corroboram a presença do trabalho em equipe:

Cada um tem a responsabilidade de um programa, mas o trabalho é em equipe. O trabalho em equipe é o respeito que cada um tem com o trabalho do outro e também aproveitar as potencialidades dos outros. É uma sintonia que existe entre os colegas. Todos falam a mesma língua e existe uma comunhão de pensamento. Geralmente nós conversamos para discutir os aspectos do trabalho. Os problemas que surgem são discutidos e resolvidos ali mesmo. Cada um sabe o que o outro faz, embora acabe assumindo um programa específico. (ENTREVISTADO 8).

O meu [trabalho] é todo em equipe. O meu, é o tempo todo com as pessoas sabendo tudo o que está acontecendo, [...] a informação tem que ser comum a todos. A forma de atuar também é livre. Se eu não estou, outra pessoa pode, quem está vai tomar a decisão, vai fazer. Mesmo porque quem está do lado de fora, não quer saber quem é que vai atender. Quer saber se é atendido. (ENTREVISTADO 22).

Os depoimentos evidenciam o desenvolvimento do trabalho em equipe, partilhado, que se repete nas falas de muitos servidores entrevistados. Fragmentos das falas como “discussão do trabalho”, “respeito”, “aproveitar as potencialidades dos outros”, “comunhão de pensamento”, “troca de idéias”, “informação comum”, remetem à idéia da possibilidade de

um maior fluxo de idéias, remetem, portanto, à possibilidade de potencialização de um trabalho criativo.

Alguns dos autores pesquisados apontam para as vantagens do desenvolvimento do trabalho em equipes. Alencar (1996), quando estabelece um quadro de fatores que favorecem à criatividade no contexto organizacional, defende como essencial, o trabalho em grupo.

Para Predebom (1997), o trabalho em equipe tende a diminuir a rotina e a acomodação, torna o trabalho mais desafiador, agregando trabalhadores diferentes que podem complementar-se na diversidade, o que propicia a criatividade. Neste sentido, também Amabile (1999) argumenta que, o trabalho em equipe propicia o surgimento de grupos com diversidade de perspectivas e formações, e que a partir de raciocínio criativo e diferente novas idéias podem se combinar de maneiras úteis.

Ainda sob este aspecto, Carr (1997) analisa que o trabalho em equipes pode liberar a criatividade na organização. O autor enfatiza que as equipes combinam diferentes qualificações, combinam tarefas de vários setores e podem executar várias atribuições antes feitas por supervisores. Assim, ao internalizar a função de supervisão, as equipes tornam-se auto-administradas e têm possibilidades de realizar seu pleno potencial, posto que passam a exercer muito mais controle sobre seus processos de trabalho.

Um ponto parece central na análise destes autores: o trabalho em equipe, quando possibilita a discussão de aspectos relacionados ao trabalho a partir do próprio trabalhador, permite um maior fluxo de idéias e isto pode tornar o trabalho mais motivador e a organização mais inovadora.

Evidentemente que encontrei relatos que apontam para uma outra realidade, porém, em uma proporção reduzida. Os depoimentos, a seguir, evidenciam a realização de um trabalho mais individualizado. “Olha, eu tenho trabalhado mais individual. O resultado é para a equipe. Mas o meu em si, tem sido bem individual.” (ENTREVISTADO 11). “É bem

individual. Eu sinto falta de a gente discutir mais as atividades.” (ENTREVISTADO 12). “Eu acho [o trabalho] um pouco individual. Acho que o departamento, em si, não trabalha em equipe.” (ENTREVISTADO 19).

De maneira geral, a forma como o grupo pesquisado se integra no trabalho é por meio do compartilhamento da atividade ou trabalho em equipe, que pelos relatos se relacionam a um trabalho criativo.

#### **3.4.4 Condições de trabalho**

As condições de trabalho foram outro foco da investigação, relativa à organização do trabalho. As condições de trabalho são relacionadas ao ambiente físico, recursos materiais e financeiros, salubridade, saúde ocupacional, jornada de trabalho, volume e ritmo do trabalho, relacionamento existente entre os trabalhadores e também com sua chefia, entre outros aspectos (BÚRIGO, 2003).

No que se refere aos recursos financeiros e materiais, é quase unanimidade entre o grupo pesquisado, a percepção das precárias condições de realização do trabalho. Problemas com relação à falta de computador, impressora, tinta para impressora, papel e até mesmo a falta de água para beber foram apontados como prejudicial ao desenvolvimento do trabalho. A falta de recursos financeiros para desenvolver o dia-a-dia do trabalho e para dar suporte às novas idéias parece ser uma constante na realidade de trabalho dos entrevistados, de uma forma geral.

Destaco alguns relatos que evidenciam as condições precárias de trabalho. “Em épocas passadas, tínhamos cafezinho e água. Hoje temos que comprar a água do nosso próprio bolso. É mais uma coisa para se preocupar.” (ENTREVISTADO 8). “Aqui é difícil, tu queres comprar uma impressora melhor, não dá. Tu pedes um micro e eles mandam um usado, as máquinas quebradas. Em termos de equipamento não está bom.”

(ENTREVISTADO 21). Para o Entrevistado 24, a falta de recursos se torna um entrave “[...] porque a gente se acostuma a desenvolver um determinado padrão de trabalho e de repente te dizem: não tem dinheiro. [...] não tem o que fazer. E o perigo disso aí, é perder o estímulo.”

A escassez de recursos tem levado a Universidade a buscar financiamento junto a outros órgãos e até mesmo junto ao setor privado, como possível saída para melhorar as condições de trabalho, conforme relata o Entrevistado 12:

Os recursos financeiros estão horríveis, nem pensar. Para essas atividades, a Universidade nunca tem dinheiro, não sei se é falta de interesse. Porque é muito difícil sabe, às vezes até desanima porque parece que estás pedindo favor, pelo amor de Deus, me deixa trabalhar. A Universidade parece que valoriza as artes, mas na hora que precisa soltar o dinheiro, aí nunca tem. A gente até consegue com a Pró-Reitoria, mas é aquela coisa chorada, sabe, é uma dificuldade e a gente precisa de alguém, especificamente, que coloque o projeto debaixo do braço e vá às empresas, é isto que a gente também tem que fazer. Tem projeto que tem que ir atrás de recurso, ficar sentado na sala do Diretor, ficar esperando, é muito chato. [...] Não é função, mas tem que fazer, senão a coisa não sai mesmo.

Entretanto, para algumas áreas, a questão de recursos não é tão problemática, como destaca o Entrevistado 2: “[...] aqui na Pró-Reitoria não falta material. [...] aqui há muitos projetos, tem muita coisa na Pró-Reitoria, então acho que não tem este tipo de dificuldade.”

Destaco o relato do Entrevistado 20 que argumenta como a falta de recursos pode acarretar a desmotivação para o trabalho e sua repercussão sobre a criatividade:

Acho que a gente está bem desmotivado. Em todos os setores que tu vais, tu não vês ninguém feliz assim, com as condições financeiras. [...] Aqui na Universidade, tudo depende do financeiro. [...] Olha, nós temos um exemplo bem grande aqui. Nós tínhamos este globo que era do presépio que estava aqui. A gente desmontou o presépio e deixou o globo porque as pessoas gostavam do globo ali, então vinham apenas visitar o globo. Aí claro, com o tempo, ele foi quebrando, a estrutura foi rachando, o sol, a chuva. Nós tentamos recuperar. Solicitamos mil reais para recuperar, que foi o que o artesão sugeriu, porque ele vai gastar material mais reforçado, resina, fibra. Moral da história: está lá no galpão dele porque a gente não conseguiu o recurso. [...] É uma criatividade que tinha ali, uma coisa bonita, que chamava a atenção. Então [...] o recurso financeiro impediu que tivesse esta atração ali.”

Alencar (1996) e Amabile (1999) defendem a importância da disponibilidade de equipamentos, materiais e recursos financeiros adequados com vistas a facilitar o processo de produção de novas idéias. Entretanto, sob este aspecto, no caso estudado, estas condições remetem a uma precariedade das condições de trabalho, com repercussão no desenvolvimento da criatividade.

Com uma tendência contrária aos recursos financeiros e materiais, o ambiente físico, de maneira geral, não se apresenta como desfavorável ao desenvolvimento do trabalho. Ventilação, luminosidade, ruído são apontados, de forma geral, como adequados. A presença do verde no *campus* e o seu ajardinamento também aparecem como fatores positivos com relação ao ambiente de trabalho como destacado nas falas a seguir: “[...] ambiente físico, eu acho que nós somos privilegiados aqui. Tem uma paisagem belíssima, quer dizer, tu olhas tudo aqui, tu vêes vegetação, tu vêes o *campus*, eu acho assim, que é um privilégio trabalhar aqui”, relata o Entrevistado 2. “As condições físicas do ambiente, no geral como, iluminação, ventilação, eu acho que estão boas.” (ENTREVISTADO 11). Ainda na percepção do Entrevistado 24, nos últimos anos, a Instituição vem aprimorando os cuidados com sua área física interna e externa:

[...] isso aí, a gente não tem o que reclamar. Nós tínhamos as paredes todas manchadas, [a chefia] mandou pintar todas as divisórias. Já deu um clima. Nós tínhamos as mesas todas escuras, mudaram as mesas. Todos têm estações de trabalho grande. [...] a universidade, o ambiente de trabalho que se tem aqui, claro que não vai generalizar mas, as nossas condições de trabalho são muito boas. Nestes últimos anos, acho que a Universidade deu um avanço neste sentido. Aí a gente vê a nossa área física, a área externa, cuidada. Isso aí serve de modelo para a casa ali do lado, para o vizinho aqui do lado. Ele vai ter mais cuidado ali, porque se espelha aqui.

Conforme este relato, pude observar a relevância social da UFSC para a comunidade onde está inserida. A Universidade desempenha um papel significativo para a sociedade, não apenas pelas suas funções-fim de ensino, pesquisa e extensão, mas como mostra o servidor entrevistado, também por meio da forma como organiza e trata o seu ambiente físico.

Alguns servidores concebem o ambiente físico de trabalho adequado, mas informam que os próprios trabalhadores, os próprios colegas não contribuem muito para a sua conservação. Argumenta o Entrevistado 12 “[...] eu acho, às vezes, muito bagunçado. Precisava até que as pessoas tivessem mais cuidado. Vão jogando jornal, revista por cima de tudo e papel, rascunho [...].” Novamente, evidencia-se que a ação do próprio servidor pode configurar e/ou transformar uma realidade.

Evidente que alguns servidores relatam condições físicas adversas ao bom desempenho do trabalho. “O ambiente físico não é bom. É muito fechado, as janelas são altas. Não dá para saber se está chovendo, claro ou escuro”, relata o Entrevistado 5. Entretanto, relatos que apontam para esta situação foram poucos. Na grande maioria, os entrevistados apontaram para as boas condições físicas para o desenvolvimento do trabalho.

Ambiente físico agradável, com iluminação, mobiliário e ventilação adequados são condições indispensáveis ao desenvolvimento da criatividade (ALENCAR, 1996). Sob este aspecto, a partir do depoimento dos entrevistados, considero que as condições físicas da UFSC apresentam-se como favoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

Um ponto extremamente conflitante na perspectiva dos servidores que participaram da pesquisa, referente à questão das condições de trabalho, é a jornada de trabalho praticada na UFSC. A disparidade no cumprimento da jornada de trabalho, com concessões de jornadas diferenciadas de quatro, cinco, seis horas, para um mesmo regime de trabalho<sup>32</sup> e a forma como a administração central da UFSC vem conduzindo a questão foram apontadas como fator de desmotivação e revolta. Os depoimentos abaixo evidenciam esta realidade:

[...] um fator de grande desmotivação, para mim, é a jornada de trabalho. Não por eu cumprir as minhas oito horas. É aquela história, eu cumpro oito horas, e saber que há pessoas com o mesmo chefe, chefe quando eu digo é o Reitor, que trabalham quatro horas, que são extremamente beneficiadas e nada acontece. Então,

---

<sup>32</sup> O artigo 19 da Lei nº 8.112, de 11/12/90, estabelece a jornada de quarenta horas semanais aos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1997).

a forma como a jornada de trabalho é cumprida na Universidade me desmotiva muito. É um grande problema. (ENTREVISTADO 18).

Quanto à jornada de trabalho eu me acho injustiçado em relação aos outros, porque eu trabalho oito horas [...] enquanto os outros aqui na Universidade [...]. Porque a maioria trabalha, se é que trabalha, quatro horas. Dizem que é das sete à uma ou da uma às sete, mas tu nunca vêes o pessoal no horário. Causa muita insatisfação porque a maioria do pessoal ganha hora-extra<sup>33</sup> e eu não ganho. Eu me acho muito injustiçado. Estas coisas me deixam até revoltado. (ENTREVISTADO 20).

Esta discrepância de possibilidades de jornada de trabalho na qual alguns servidores são obrigados a cumprir as oito horas contratuais e a outros é facultado cumprir jornadas menores, sem a intervenção da administração central da UFSC tornou-se, segundo alguns servidores entrevistados, “moeda corrente”. Assim, nas unidades em que são cobradas as oito horas, há uma dificuldade em se conseguir servidores para trabalhar, “[...] eles usam este artifício como moeda corrente. Se tu vieres para cá, te dou seis horas”, argumenta o Entrevistado 3. O Entrevistado 14 relata: “[...] aqui existem concessões, são feitas concessões para determinadas pessoas, feitas pela Direção, obviamente. Talvez ela tenha sido feita para prender o funcionário aqui, senão o funcionário ia para outro lugar, onde essas concessões seriam garantidas.”

Os servidores que trabalham oito horas contratuais sentem-se injustiçados como apontado nos relatos anteriores, mas também sentem-se sobrecarregados, pela falta de pessoal que não quer trabalhar nestas unidades, sentindo cansaço e estresse, além de dificultar o desenvolvimento de outras dimensões de suas vidas. O Entrevistado 19 faz um verdadeiro desabafo:

[...] eu mesmo não se fala, estou trabalhando dez horas por dia. Estou me sentindo cansado, bem cansado mesmo. [...] Chega no fim do dia, tu estás tão cansado, nossa, muito cansado. Chega às quatro horas da tarde, tu estás te sentindo mal. Dá uma dor de cabeça, uma indisposição [...].

---

<sup>33</sup> O servidor refere-se à hora-extra paga por decisão judicial para uma parcela de servidores da UFSC.

Neste sentido, também relata o Entrevistado 8, quando relaciona o desgaste em função da atividade com a jornada praticada:

A profissão em si é desgastante, só atendemos gente com problemas. No final do dia a gente está estraçalhado. A gente tem que ter uma estrutura boa e precisa buscar fora, mecanismos de energização. Eu busco me reenergizar com o yoga. [...] a carga horária é muito pesada para este tipo de atividade.

O Entrevistado 12 ressalta como a jornada de trabalho dificulta o desenvolvimento de outras atividades da vida pessoal:

[...] eu gostaria de trabalhar seis horas corridas. Seis horas direto. Eu gosto de fazer academia, gosto de fazer todo dia, daí eu saio no horário de meio-dia e vou fazer. Aí, fica muito cansativo. [...] Tem a vida pessoal da gente que fica muito em segundo ou terceiro plano. Aí tu passas oito horas por dia trabalhando e não sobra nada. Eu acho que não faria a menor diferença na minha produção se eu trabalhasse seis horas corridas.

Resgato o entendimento de Antunes (2002), que entende que uma vida cheia de sentido não se resume ao contexto de trabalho. O tempo livre, que possibilita acesso a outras dimensões da vida do trabalhador, tem um valor essencial. Entretanto, na sociedade capitalista, o culto excessivo ao trabalho prejudica o desenvolvimento de outras atividades inerentes à vida. As críticas à sociedade do trabalho, apontadas por Lafargue (2003) e Grupo Krisis (2003), são contrárias à lógica da superprodução capitalista. Defendem que se estabeleça apenas o trabalho necessário e útil à vida e que o ócio, o lazer, a cultura, a vida em família tomem parte significativa da vida do trabalhador.

Especificamente, no contexto neoliberal, do desemprego estrutural, o trabalhador submete-se ao sobretrabalho, ao culto excessivo ao trabalho como forma de manter-se empregado. Nas palavras de Búrigo (2003, p. 68), a compulsão pelo trabalho é uma forma do trabalhador negar a exclusão social decorrente do desemprego estrutural. “Ele nega o desemprego, trabalhando pela manutenção deste emprego. [...] A vida pessoal se confunde

com a vida profissional, devido à dedicação que se tem ao trabalho. O lazer está em declínio, em detrimento das longas horas de trabalho.”

Contudo, conforme já analisei anteriormente, o grupo pesquisado, de maneira geral, aponta para uma flexibilidade no horário. Existe tolerância no cumprimento do horário para saídas esporádicas, consultas médicas e questões familiares. Relata o Entrevistado 1:

Aqui são oito horas, não tem choro nem vela. Cumpro meu horário certo. Eu tenho um guri que às vezes me toma tempo, então nas quartas-feiras eu chego às nove porque eu trago ele para a natação. E eles não pegam no meu pé, porque a nossa administração já sabe o que acontece nos outros lugares e eles não ficam pegando no pé. [...] mas eu chego às nove e cumpro o meu recado [...] tenho consciência da minha responsabilidade.

Ainda quanto à flexibilidade no horário de trabalho, o Entrevistado 6 afirma: “o horário é das oito ao meio-dia e das duas às seis. Mas é bem flexível. Se você precisa sair, se precisar chegar mais tarde, não tem problema.”

Por meio destes relatos, acredito que a jornada de trabalho praticada na UFSC e as distorções quanto ao seu cumprimento, com concessões de quatro ou seis horas, são motivos suficientes para a insatisfação e desmotivação no trabalho como também contribuem de forma negativa para a imagem da Instituição perante a sociedade.

Entretanto, a redução e uniformização de uma jornada de seis horas, legalmente estabelecida, passa pela ação do servidor técnico-administrativo. Passa por sua luta, pela melhoria do nível de qualidade de vida. Conforme Antunes (2002), uma vida de sentido dentro e fora do trabalho passa pela luta, pelo tempo livre. Porém, considero que a redução da jornada de trabalho sem se configurar uma conquista social por meio da ação coletiva do servidor e legalmente instituída, na forma como vem sendo praticada na UFSC, com jornadas diferenciadas (de quatro, seis e oito horas) para o mesmo contrato, sem a efetiva intervenção da administração central, se constitui em desrespeito a toda categoria, mas principalmente em desrespeito à sociedade que é provedora da Instituição.

Quanto ao volume e ritmo de trabalho, foi comum encontrar relatos de servidores que se sentem sobrecarregados de trabalho. Esta sobrecarga acaba refletindo na qualidade do serviço como argumenta o Entrevistado 2:

[...] a gente não consegue fazer o trabalho da maneira que a gente gostaria de fazer, justamente pelo acúmulo. Por exemplo, quando eu estipulei uma meta de sessenta processos ao dia, nesses sessenta que eu despachei, eu devo ter errado uns dez. Uns dez voltaram. Por que? É uma coisa que você tem que mexer muito com seu raciocínio e ao chegar no final, erros graves acabam acontecendo.

A sobrecarga de trabalho acaba interferindo também no estado físico, como relata o Entrevistado 12: “[...] é muita coisa, muita atividade. [...] há dias em que eu me vejo louco, um dia que eu cheguei a passar mal à noite, porque não dá, é muito corrido.”

E interfere conseqüentemente na criatividade do servidor, conforme relata o entrevistado 8:

O volume de trabalho é grande. [...] Há épocas em que tenho que levar trabalho para casa, e eu não gosto disto. Às vezes, precisaria ter mais tempo. A gente fica apenas naquilo que é urgente, e o criar, você deixa para quando sobrar tempo. E não é somente criar, é dar conta daquilo que você criou.

O Entrevistado 19 também argumenta: “[...] ultimamente minha criatividade anda em baixa por causa do cansaço. Muito trabalho. Foi acumulando, acumulando [...]” Na mesma perspectiva, o Entrevistado 20 afirma: “[...] eu não tenho tido assim, muitas idéias [...] por causa do volume de trabalho.”

Neste aspecto, Amabile (1999, p. 114) argumenta que, em determinadas circunstâncias a pressão de tempo pode até ativar a criatividade. Entretanto, esta pressão, rotineiramente, é muito prejudicial. Ela entende que as organizações solapam a criatividade com prazos falsos ou impossíveis de se cumprir. Os prazos falsos causam desconfiança enquanto os prazos impossíveis geram esgotamento. “Em ambos os casos, as pessoas sentem-se excessivamente controladas e não realizadas – o que invariavelmente prejudica a motivação.”

Por outro lado, encontrei também, relatos de servidores que não se sentem sobrecarregados. “Acho que aqui é dosado. Em outros setores da Universidade eu já me senti com um pouco mais e até menos trabalho”, relata o Entrevistado 4.

O acúmulo de trabalho foi apontado por alguns entrevistados como uma decorrência da carência de pessoal. “Comportaria ter mais pessoal de apoio”, relata o Entrevistado 8. “Está faltando gente”, diz o Entrevistado 13.

A falta de pessoal pela não reposição das vagas decorrentes de aposentadorias, exonerações, falecimentos, redistribuições e mesmo para atender as demandas decorrentes do crescimento da UFSC também tem indicado para uma precariedade das condições de trabalho do grupo pesquisado. Esta carência de pessoal leva a uma intensificação do trabalho, gerando estresse, queda no nível de qualidade do serviço, bem como à fragmentação da categoria do servidor técnico-administrativo.

Pude perceber o processo de intensificação do trabalho em relatos como o do Entrevistado 9, quando afirma: “[...] antigamente nós éramos cinco. Hoje somos dois e eu faço o trabalho dos demais”, ou do Entrevistado 8 que sente a falta de pessoal de apoio para auxiliar nas atividades operacionais

[...] antigamente havia quem fizesse esta parte, hoje a gente teve que assumir tudo. [...] A Universidade não está utilizando seu potencial de recursos humanos. Poderíamos fazer melhor o nosso trabalho se não precisássemos fazer o trabalho operacional. Acho uma perda de potencial um assistente social ficar carimbando passes para o RU, enquanto tem uma fila de alunos necessitando de atendimento.

Destaco ainda a fala do Entrevistado 3 que expressa o processo de fragmentação de sua atividade e a repercussão sobre sua criatividade.

A partir do momento que o João<sup>34</sup> saiu, o Pedro que cuidava da parte dos computadores e manutenção também saiu, até a questão da distribuição do jornal, que antes o Antônio fazia, sobrou tudo para mim. [...] E da minha área que é a criatividade, a confecção do material, na verdade eu tenho feito bem pouco. Sabe, é

---

<sup>34</sup> Os nomes utilizados neste relato são fictícios.

a história do pato: o pato não voa bem, não nada bem e não anda bem, porque quer fazer tudo. E é o que está acontecendo comigo. Porque eu comecei a fazer um monte de coisas que a situação foi criando. Resultado, o meu potencial humano foi ficando de lado. A evolução do meu trabalho ficou comprometida por este aspecto. [...] aí começaram a me matar. Além do número grande de programas que a gente trabalha, sou obrigado a começar a mexer em tudo. Eu tenho que desviar a minha mente para a informática, [...] eu tenho que desviar o meu tempo para entregar material, buscar correspondência, fazer a manutenção das impressoras, coisas que outras pessoas poderiam fazer. Trocar botijão de gás [...]. Isso realmente prejudica o meu serviço. Eu faço normal, mas sinto que há uma queda. Porque quando eu quero evoluir na área que eu deveria estar, com livros e revistas de publicação e *design* e ficar praticando, eu estou trocando botijão de gás. E não tem como sair disto. Parece que tu estas dentro de um rio de correnteza forte, e tu estas no meio dele, está tentando sair e não consegue.

Estes depoimentos evidenciam uma intensificação do trabalho, a partir do momento que o servidor é compelido a assumir outras atividades, inclusive as mais operacionais, em função da falta de pessoal.

A não reposição das vagas e a diminuição do efetivo de pessoal técnico-administrativo, ainda num processo de crescimento da Instituição têm levado também a uma fragmentação da categoria deste servidor. Para cumprir a sua missão, a UFSC recorre a trabalhos terceirizados, contratados pelas fundações, contratos temporários, trabalho de alunos bolsistas e prestadores de serviços que acabam atuando na função-meio e também na função-fim<sup>35</sup> da Universidade. Como relata o Entrevistado 6 “[...] o pessoal se aposenta e não põem mais ninguém no lugar. Aí tem que apelar para bolsista, para serviço terceirizado. É mais complicado.” O Entrevistado 4 reconhece que “[...] é muito difícil se falar em unidade, em categoria [...] até porque ela está muito misturada com a terceirização, com fundações, com prestadores de serviços de uma maneira geral, que fazem o trabalho do técnico, então ficou uma coisa muito fragmentada.”

Esta fragmentação da categoria do servidor técnico-administrativo tem reduzido o seu poder de negociação junto ao governo federal. Esta situação pode ser observada nas greves por melhores condições de trabalho, em que, em estado de greve, a função-meio acaba sendo

---

<sup>35</sup> Esta situação se reflete também no trabalho do docente, como relata o Entrevistado 23 “[...] se não tivesse os substitutos, aí não sei o que seria da Universidade. Nós estamos com 303 professores substitutos. Existem departamentos que estão com o número de substitutos igual ao de efetivos.” Entretanto, este poderia ser assunto para futuras pesquisas.

desenvolvida seja por serviço terceirizado, por aluno bolsista, por contratados das fundações, de forma que o trabalho deste servidor apresente-se aparentemente “descartável”, levando a um baixíssimo poder de negociação junto ao governo federal.

Esta é a lógica do contexto neoliberal que, conforme Chauí (2000, p. 216), visa um Estado forte para quebrar o poder dos sindicatos e movimentos operários, por meio de políticas específicas de “flexibilização”. Nesta “flexibilização”, se busca “eliminar o regime único de trabalho, o concurso público e a dedicação exclusiva, substituindo-os por ‘contratos flexíveis’, isto é, temporários e precários.”

Na percepção dos servidores que participaram da pesquisa, o aviltamento de direitos trabalhistas, os baixos salários praticados, a falta de perspectiva com relação à carreira e ainda a pouca preocupação que a UFSC tem demonstrado quanto à capacitação do servidor técnico-administrativo são apontados como fatores de desmotivação e remetem à precariedade das condições do seu trabalho.

Sob este aspecto, a precariedade das condições de trabalho se reflete na fala do Entrevistado 5: “[...] todas as perdas de direito que já tivemos levam a gente a uma desmotivação. Não temos muita expectativa”, ou do Entrevistado 19: “[...] também perdemos direitos. A aposentadoria é uma delas. Aos pouquinhos a gente vai perdendo as coisas. Licença prêmio, anuênio, salário que até hoje, tirando aquele 1% mais as pequenas gratificações que o governo dá, a gente não teve mais nenhum aumento.”

O Entrevistado 4 entende haver uma desvalorização do funcionário público de maneira geral por parte do governo, quando este não respeita os direitos trabalhistas conquistados:

[...] quando você entra para o serviço público, você faz uma escolha não apenas pelo trabalho, mas claro, pelas questões de segurança, de estabilidade, de aposentadoria, então quando você está entrando na Universidade, é tudo isso que você abraça. [...] O que eu acho cruel e injusto é depois de você já ter cumprido dois terços da sua vida profissional dentro da Universidade, de repente estas regras são mudadas. [...] é isso que está sendo ameaçado agora. Então, eu acho que faltou o respeito. Se hoje eu entrasse no serviço público e as regras fossem estas, será que eu entraria? Será que eu não tentaria a iniciativa privada que pudesse me dar mais oportunidades? [...] Estas coisas criam barreiras, parece que você é estimulado a se

tornar aquele estereótipo de funcionário público. Então, estas coisas, num ambiente como a Universidade, realmente desestimulam.

Os baixos salários do corpo técnico-administrativo hoje praticados na Universidade remetem à perda do nível da qualidade de vida, bem como à necessidade deste servidor buscar alternativas de ganhos financeiros extra Universidade, num processo de intensificação do trabalho. Relata o Entrevistado 16: “aqui muita gente é obrigada a fazer bico porque o salário não dá para se manter. Então acabam fazendo uma coisa ou outra, como projetos para particulares.”

Em seu estudo, Búrigo (2003) argumenta que há uma notória perda nas condições de vida e de trabalho do professor das universidades públicas federais nos últimos dez anos em função do processo de proletarização acadêmica. Entretanto, a autora considera que talvez os servidores técnico-administrativos sejam a categoria mais atingida nos últimos dez anos na universidade, diante das condições propiciadas pelo Estado, posto que dependem exclusivamente dos vencimentos liberados pelo Estado para sobreviver. Já o docente, devido ao auxílio para financiamento de suas pesquisas, encontra outras fontes, tanto para o financiamento destas quanto para complementar a sua renda.

O acesso à cultura e ao lazer está comprometido pelos baixos salários. Leitura, cinema, teatro, atividades esportivas, trabalhos de artesanato, pintura, música, dança, jardinagem, dentre outras são atividades de lazer praticadas pelo grupo pesquisado, porém, vários foram os relatos em que as práticas destas atividades têm sido prejudicadas por restrições financeiras. Relata o Entrevistado 10, que em termos salariais “[...] nós estamos muito mal. Isso desanima muito em determinadas horas porque restringe o lazer. [...] Conheço gente aqui que, às vezes, não tem dinheiro para fazer lanche. [...] A gente vai vendo as pessoas cada vez com mais problemas dentro de casa e esses problemas se refletindo no trabalho.”

O acesso a outras dimensões da vida do trabalhador, como o lazer e a cultura, passa pela sua luta pelo tempo livre, conforme analisei anteriormente, mas passa também por sua

luta por salário adequado que permita, além do tempo livre, ter condições financeiras de acesso a estas dimensões. A sociedade capitalista é, em essência, uma sociedade de consumo, cujo acesso ao lazer, cultura e esportes acontece da mesma forma que o acesso às necessidades mais básicas do trabalhador (alimentação, vestuário, moradia, e outros), ou seja, por meio da venda do seu trabalho.

Neste caso, Alencar (1996) defende que uma remuneração adequada assim como uma política de benefícios contribuem para uma humanização do trabalho, que repercute positivamente sobre o melhor nível de qualidade de vida e no trabalho com reflexos sobre o potencial criativo do trabalhador.

A ausência de uma política de capacitação que promova a qualificação e o crescimento na carreira do servidor técnico-administrativo surgiu também como condição não favorável ao desenvolvimento do seu trabalho e da sua criatividade. Pude perceber, conforme os depoimentos dos entrevistados, uma situação que remete à simples ausência de atividades de capacitação e outra, em que o servidor, por iniciativa própria, ao buscar sua qualificação, não vê retorno por parte da Instituição, em termos de valorização no trabalho e tampouco no seu crescimento na carreira.

Os próximos relatos evidenciam a pouca atividade de capacitação desenvolvida na Instituição: “[...] não tem uma qualificação da pessoa. Tu meio que vais empurrando com a barriga. Eu não vejo a Universidade preocupada em qualificar as pessoas que aqui estão. Eu sinto falta de um trabalho bem técnico mesmo, tu aprenderes o recurso e depois ir utilizando [...]” (ENTREVISTADO 12). “Eu entrei na Universidade como datilógrafo. Então eu fiz muitos treinamentos na antiga DSA [Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento]. Naquela época havia muitos treinamentos [...], mas de uns tempos para cá, desapareceram.” (ENTREVISTADO 14). “[...] está faltando para nós, para o pessoal já formado, algum incremento, uma reciclagem, acho que a gente está muito parado [...]” (ENTREVISTADO 23).

O relato do Entrevistado 11 evidencia como a carência de capacitação vem sucateando alguns cargos na UFSC, em decorrência da introdução de novas tecnologias:

A operação é uma função que vai desaparecer. Quer dizer, já está desaparecendo. Antes era o operador de computador que botava cartão, tirava cartão. Aí, saiu a questão do cartão e havia vários disquetes, ele tirava, botava, aí saíram os disquetes porque submetia-se tudo *on line*. Saiu tudo isto. E aí, ele está sendo sucateado, vamos dizer assim. Ele está sendo arremessado para setores que têm necessidades de pessoas que resolvam alguns tipos de problemas [específicos de informática], mas ele não tem capacitação para isto. Nem a Instituição tem feito isto. Ela não está tendo a visão desta evolução, pelo menos nesta área. E isso vai acontecer com os analistas.”

O servidor relata uma preocupação com cargos e atividades que necessitam de constante atualização, decorrente da velocidade do avanço tecnológico. Um programa de reconversão profissional deveria prover o servidor de conhecimentos e habilidades que o permitam acompanhar esta evolução, e isto passa justamente pela questão da capacitação.

Muitas vezes, por iniciativa própria, o servidor busca seu crescimento pessoal e profissional por meio de cursos relacionados ao cargo ou até mesmo por interesses diversos, não atrelados às atribuições prescritas ao seu cargo. Nesta busca de crescimento, por meio da qualificação, a Universidade tem apoiado, liberando, em muitos casos, o servidor para que este possa freqüentar cursos. Entretanto, ela não possui mecanismos de desenvolvimento quanto ao potencial do servidor que buscou por esta qualificação, tampouco existem incentivos para o seu desenvolvimento na carreira<sup>36</sup>. Esta situação se reflete no depoimento do Entrevistado 4:

[...] você entra na Universidade com uma formação e daqui a pouco você vai se aperfeiçoar, você vai ser mais qualificado, vai ser usada toda esta sua qualificação, quer dizer, o seu trabalho, a sua mente, a sua habilidade em relação ao seu trabalho vai melhorar. No entanto, o seu salário não muda nada, você não tem uma progressão, eu estou no final de carreira há anos. Então, não existe este estímulo. [...] Por que eu nunca fiz um mestrado, um doutorado? Tenho casos de colegas que fizeram [...] eles voltam cheios de idéias, cheios de vontade de trabalhar. Mas existe assim: ninguém te pediu pra fazer isso. [...] a pessoa volta, criatividade ali, fervendo de idéias, querendo trabalhar e a Universidade fecha a porta. Então hoje, eu faria

---

<sup>36</sup> O servidor técnico-administrativo não possui uma carreira propriamente dita, possui um conjunto de cargos definidos pela Portaria nº 475/MEC/87 (BRASIL, 1987).

um mestrado para o meu crescimento pessoal, porque pela Universidade eu não faria [...] porque eu acho que a Universidade não vai ser agradecida, não vai se sentir beneficiada com isto. [...] Isto dificulta esta efervescência criativa que poderia estar acontecendo.

A baixa atividade de capacitação e a própria falta de incentivos para que o servidor se qualifique permeiam também a questão financeira, reflexo da política pública educacional instituída pelo governo federal que limita o desenvolvimento do servidor em sua carreira. A capacitação com vistas ao desenvolvimento do trabalhador é apontada por Alencar (1996) como fator preponderante que repercute positivamente sobre sua criatividade e o depoimento acima corrobora este entendimento.

Com relação à saúde ocupacional, encontrei poucos relatos de ambientes ou atividades desfavoráveis à saúde do servidor. O Entrevistado 21 considera o seu setor insalubre: “tem material aí, com vinte anos”, relata. Outros depoimentos relatam situações de doenças ou insalubridade, mas envolvendo cargos não pertencentes ao grupo pesquisado<sup>37</sup>, como no caso de servidores do Restaurante Universitário e de auxiliares da Biblioteca Universitária. Junto ao grupo pesquisado foram relatados poucos casos de doença ocupacional. As doenças relatadas foram: lesão por esforço repetitivo (três casos) e um caso de problemas na coluna cervical. Um dado que considero relevante é o acesso à assistência à saúde do grupo pesquisado, ou seja, 92% dos pesquisados têm plano de saúde particular, o que, acredito, possibilita um melhor acesso ao atendimento da sua saúde.

Um ponto bastante favorável relativo às condições de trabalho é o nível da qualidade de relacionamentos interpessoais que se desenvolve entre os servidores e entre estes com suas chefias. No âmbito das relações sociais, as condições de realização do trabalho são bastante favoráveis na perspectiva do grupo pesquisado, quase que em unanimidade. Sentimentos de respeito, afetividade, amizade parecem permear o ambiente de trabalho, conforme relatos dos entrevistados. “Melhor não poderia ser. É ótimo. A chefe, a gente esquece que é chefe. [...] o

---

<sup>37</sup> Isto reforça o entendimento que outros cargos, ou grupos de cargos possuem particularidades próprias no âmbito da UFSC, o que poderia ensejar a realização de outras pesquisas.

relacionamento com os colegas é ótimo. Sinto falta deles quando estou de férias”, relata o Entrevistado 8. O Entrevistado 12 afirma: “uma das coisas que me seguram aqui, que me fazem vir trabalhar, são as pessoas. Nossa, meus amigos, os amigos que eu tenho, assim, da minha vida, são daqui da Universidade. É o que tem de mais positivo aqui.” “Aqui dá para perceber assim, cada um tem as suas peculiaridades. [...] mas a gente percebe que existe uma ligação até afetiva e forte entre as pessoas”, relata o Entrevistado 22. “[...] o pessoal aqui [...] tem divergência, cada um é de uma linha política, uns são grevistas outros não, uns são PT outros são PFL, mas de uma certa forma, existe um convívio fraterno”, argumenta o entrevistado 16. O Entrevistado 1 afirma ter um ótimo relacionamento com as chefias e colegas:

Nunca tive problema com chefia. A gente aprende a conviver com as pessoas. De quatro em quatro anos mudam as chefias e a gente procura se adaptar a eles. Um tem uma cabeça, outro tem outra. Nós já aprendemos a aceitar as pessoas que vêm e trabalhar com elas do jeito que elas são. A gente acaba se adequando. Eles cedem um pouco, a gente cede outro pouco e tudo se ajusta. [...] Eu posso dizer com segurança que eu venho tranquilamente para o trabalho, não tenho problema de relacionamento com nenhum colega de trabalho e é legal trabalhar aqui.

Este tipo de situação se repete em muitas falas do grupo pesquisado e me leva a considerar as condições sociais de realização do trabalho como um grande fator motivacional para o desenvolvimento do trabalho. Para Alencar (1996), chefia receptiva ao diálogo, que aceite e respeite opiniões divergentes, como também o diálogo, aceitação e confiança entre os próprios trabalhadores constituem-se em situações e/ou fatores positivos ao desenvolvimento da criatividade no trabalho.

A partir dos relatos dos entrevistados, evidenciaram-se condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho como o ambiente físico, a salubridade e a saúde ocupacional, o relacionamento entre servidores e servidores com suas chefias. Contudo, evidenciaram-se condições muito adversas à realização do trabalho, no que tange: aos recursos financeiros, aos recursos materiais, à jornada de trabalho, ao volume e ritmo de trabalho, à capacitação, à

escassez de pessoal, aos baixos salários, ao plano de carreira, e às perdas de direitos conquistados, que são questões que apontam para uma grande precarização das condições de trabalho.

Entendo que a jornada de trabalho, em parte, é uma questão interna à UFSC, que deva ser tratada com muita seriedade pela administração central com vistas a estabelecer direitos iguais ou fazer valer o cumprimento de obrigações iguais. Esta questão, porém, está bastante vinculada à hierarquia e à estrutura de poder que permeiam a Instituição, a qual será desenvolvida posteriormente no texto. Quanto às questões de capacitação e escassez de pessoal, acredito ser um assunto também, em parte, interno à UFSC e que está atrelado a sua política de recursos humanos.

Entretanto, as questões financeira, material e de recursos humanos no que se refere à reposição das vagas, heterogeneização do trabalho e o aviltamento de direitos ultrapassam o domínio da administração da UFSC, e se relacionam ao processo de reestruturação universitária, atualmente em curso. Acredito que as precárias condições de realização do trabalho, bastante evidenciadas no texto, são reflexos de políticas públicas educacionais, inseridas num contexto de reforma da educação imposta pelo governo neoliberal, que condicionam a forma como o trabalho e a criatividade do servidor técnico-administrativo passam a ser desenvolvidos.

A Reforma do Estado brasileiro atinge de forma direta o sistema educacional, notadamente o ensino superior. Esta reforma está intimamente vinculada aos movimentos do capitalismo contemporâneo que, em busca de novos mecanismos de valorização, vê no ensino superior um grande mercado em potencial, a partir da sua privatização.

Analisando a condição da universidade federal, no contexto neoliberal, Búrigo (2003) entende que nos últimos dez anos, as políticas públicas neoliberais, que determinam as políticas públicas educacionais, têm comprometido a subsistência do espaço público da

universidade federal em detrimento da ampliação do espaço privado, comprometendo assim a sua identidade como instituição social.

Segundo esta autora, a política pública governamental brasileira vem agindo de acordo com o Banco Mundial, a qual vem restringindo os espaços públicos, afetando o campo educacional, entre outras áreas sociais, legitimando a ampliação dos espaços privados, refletindo os princípios fundamentais do neoliberalismo. Assim, estas políticas públicas são instituídas pelos governos, que correspondem ao modo de produção vigente. Neste contexto, a educação, em especial a universidade, sofre as interferências destas políticas (deste modo de produção), pois faz parte de um todo.

Brovetto (2003), quando analisa esta questão, argumenta que a ameaça de tornar a educação superior em um serviço regulado pelo mercado foi acentuada como consequência da resolução adotada em 2002 pela Organização Mundial do Comércio, de incluir a educação superior como um serviço comercial regulado pelo Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços.

As restrições financeiras que levam à precarização do trabalho do grupo pesquisado, conforme venho apontando, são percebidas por estes como parte da política governamental em relação à educação. O Entrevistado 16, quando fala da atual condição da universidade, enfatiza:

[...] o pior são as privatizações [...] dos serviços de limpeza e, às vezes, até das pesquisas. Tu sabes que há pesquisas que são feitas exclusivamente para empresas, o resultado é basicamente para se vender para empresa e não para socializar o conhecimento. Eu acho que é uma política do País. O governo tem esta política de privatizar tudo, o serviço público em geral e, com isso, a Universidade recebe menos recursos. Eu não sei se com a privatização de serviços, se economiza realmente. Um salário que ganha um varredor das empresas privadas é bem menor que teria um funcionário da Universidade. Mas não sei se o que a empresa ganha [...]. Então a coisa não é tão por causa da economia.

A restrição financeira à Universidade que tem levado à venda de alguns de seus serviços para captação de recursos e também à prática da terceirização, decorrente de medidas

adotadas pelos últimos governos, abre a Universidade aos interesses do capital conforme apontado no relato acima. Trindade (2001) entende que a universidade pública está em pleno processo de deterioração física provocada pela queda progressiva de seu financiamento, como também há uma erosão do tecido acadêmico por meio de sua privatização interna para a captação de recursos. Neste sentido, também Búrigo (2003, p. 201) argumenta que, ao mesmo tempo em que o Estado exige produtividade da universidade, são reduzidos os recursos para o financiamento das suas atividades. “Com isto, a universidade sente-se compelida a buscar recursos junto aos órgãos financiadores para que possa dispor de condições necessárias ao exercício do seu trabalho acadêmico.”

O Entrevistado 11 também argumenta: “[...] a cada ano que passa, tu vês a Universidade com menos possibilidade de investimentos.” Ele aponta a falta de autonomia da Universidade e complementa:

[...] mas isso não significa dizer que o governo deva se eximir das suas responsabilidades. Eu acho que é isto que acontece. Ele tenta jogar isto, que a Universidade é um gasto excessivo e que tem que investir mais no segundo grau ou no ensino fundamental. Tudo bem, são coisas que precisam ser feitas, mas sem ter que tirar o recurso da Universidade.

Conforme descrevi, com as restrições financeiras, a autonomia<sup>38</sup> da Universidade fica comprometida. Diversos foram os relatos de servidores que evidenciaram esta situação. Destaco, entretanto, o depoimento do Entrevistado 1 que, por intermédio de seu trabalho, percebe como a autonomia da UFSC tem sido comprometida:

Hoje administrar a Universidade está muito difícil. Muito mais difícil do que quando nós entramos e eu vou te dizer porquê: quando eu entrei na Universidade, nós fazíamos o plano de atividades do departamento. Aquilo era instrumento para decisão. Instrumento para decisão para contratação ou não de professores. Quer dizer, a Universidade tinha autonomia para contratar um professor da carreira. [...] Hoje para contratar um substituto, tem que pedir para Brasília. Então está difícil administrar. [...] Autonomia que a Universidade tinha e que hoje não tem. Eu estou dando um exemplo daquilo que a gente vivenciou. A Universidade mudou muito,

---

<sup>38</sup> O artigo 207 da Constituição do Brasil estabelece: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, 1988).

quer dizer, o país mudou. A Universidade está bem diferente nesta autonomia. [...] A gente fazia o trabalho que repercutia na decisão. Hoje tu podes fazer o trabalho que quiser, Brasília não quer nem saber. Tu podes desfiar um rosário para Brasília. Não autoriza e pronto.

Esta queda no financiamento com repercussão na autonomia da Universidade está inserida no contexto da reestruturação universitária promovida pelos governos neoliberais. Ainda neste sentido, aponta o Entrevistado 21:

A gente ficou oito anos tocando pau no governo do Fernando Henrique e achava que quando a esquerda pegasse, o servidor público ia ser valorizado e não foi nada disso que aconteceu. A questão é, não tem esse negócio de ser esquerda ou direita. A questão é FMI, não adianta, quem manda na gente são os americanos. Tu tens que cumprir uma cartilha.

Estes depoimentos refletem a condição da Universidade que, inserida no contexto neoliberal, tem sua constituição como instituição de ensino, pesquisa e extensão, comprometida, por meio de uma austera política de racionalização financeira. Como consequência deste contexto, as condições de trabalho se alteram, o que pode perceber por meio do processo de precarização das condições de trabalho do grupo de servidores pesquisados. A precarização do trabalho se manifesta na falta de financiamento para a realização de atividades, na falta de recursos materiais e na política de recursos humanos que acaba condicionando a forma como o trabalho e a criatividade passam a ser desenvolvidos por seus servidores.

### 3.4.5 Hierarquia

A hierarquia existente na UFSC foi outro conteúdo analisado, relativo à organização do trabalho. A estrutura hierárquica com seus níveis e as relações de poder foram os aspectos observados quanto a este conteúdo.

Neste sentido, a estrutura administrativa da UFSC se constitui de diversos níveis que, de maneira geral, são assim hierarquizados: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Departamentos e Órgãos Suplementares, Divisões, Seções e Serviços. Por meio desta estrutura, a Instituição delibera mecanismos e procedimentos administrativos para cumprir a sua missão e é o local onde o grupo pesquisado desenvolve as suas atividades.

Na perspectiva dos servidores entrevistados, existem níveis de interferência desta estrutura no desenvolvimento das suas atividades e são apontadas ingerências no estabelecimento de prazos e atividades emergenciais. O Entrevistado 4 afirma haver ingerência da estrutura hierárquica no desempenho do seu trabalho:

[...] acho que a questão da decisão final, acho que a palavra final, às vezes o corte da autonomia que você tem [...]. Claro que são pequenas doses, mas existe [ingerência decorrente da estrutura hierárquica] sim. Você está ligado a uma Direção aqui, a Direção à Pró-Reitoria, a Pró-Reitoria à Reitoria. E às vezes as coisas vêm de cima. Sempre vêm.

O Entrevistado 20 sente esta intervenção quando são solicitadas atividades emergenciais: “[...] essas coisas de última hora que te pedem correndo [...] interfere porque aí tenho que parar o que eu estava fazendo. Daí, o teu ritmo já fica cortado.” Neste aspecto, também o Entrevistado 16 entende haver uma pressão quando algum setor consegue recurso para um projeto, sem uma previsão anterior e quer o projeto de imediato. Foram apontadas ainda, interferências do tipo “[...] ah, aceita porque é de fulano”, como relata o Entrevistado 7.

Estes depoimentos evidenciam como a estrutura hierárquica interfere no desenvolvimento do trabalho do servidor técnico-administrativo, sobretudo, sobre a sua autonomia. Neste aspecto, Alencar (1996) entende que uma estrutura rígida, burocrática, com normas pouco flexíveis e excesso de hierarquias tende a ser desfavorável ao desenvolvimento da criatividade no contexto de trabalho. Entretanto, acredito que a ausência de políticas institucionais, relacionadas a um planejamento participativo, também contribui para que ocorra este tipo de interferência.

Contudo, a questão de grande impacto sobre o desenvolvimento do trabalho, na perspectiva do grupo pesquisado, são os interesses que se vinculam às relações de poder da Instituição. Relativamente à questão do poder, Morgan (1996) argumenta que as organizações podem ser compreendidas como sistemas políticos, posto que têm uma natureza política intrínseca. O autor compreende que a política nasce de uma diversidade de interesses que, trazendo para o âmbito organizacional, dá origem a diversas manobras, a negociações e outros processos de coalizão, construindo uma influência mútua que condiciona a vida organizacional. A política organizacional, entretanto, pode ser compreendida por meio da relação entre interesse, conflito e poder.

Nas organizações e/ou instituições burocráticas, a autoridade formal é a sua principal fonte de poder. Como instituição burocrática com autoridade racional-legal, na UFSC, a eleição é a forma de legitimação para o exercício do poder. O Reitor é eleito por meio do voto dos três segmentos: do aluno, do docente e do técnico-administrativo<sup>39</sup>.

A eleição, como base do poder racional-legal, suscita uma série de interesses relacionados às questões puramente eleitoreiras e, por sua vez, engendra uma série de conflitos que agem sobre o trabalho do servidor técnico-administrativo. Para obter ou manter o poder, via processo de eleição, acordos são estabelecidos, pessoas ou grupos de pessoas são privilegiados, fatos que comprometem o desempenho da própria Instituição. A não valorização do servidor na carreira é apontada como decorrência de interesses eleitorais. Na visão do Entrevistado 13,

[...] partindo para o lado político, acho que esta estrutura interfere. Há pessoas que são menos competentes, mas vão galgando alguns cargos. As pessoas mais competentes ficam sempre naquela mesma coisa, justamente por causa da hierarquia. Mas não apenas por causa da hierarquia, mas também pela política.

---

<sup>39</sup> Na verdade, o processo constitui-se em uma consulta à comunidade universitária que escolhe o seu representante por meio do voto. A aprovação deste representante é, contudo, submetida ao Ministério da Educação por meio de uma lista tríplice.

O relato do Entrevistado 18 também evidencia esta realidade, e como esta atua sobre a motivação do servidor, com repercussão na sua criatividade:

[...] a partir do momento que começou a ter eleição para Reitor, acho que as coisas mudaram um pouco porque começou a ter muito comprometimento, muitos cargos começaram a ser ocupados pelo fator político e não mais técnico. Nós já passamos por situações em que determinado cargo era exclusivamente político e daí quem estava subordinado era extremamente técnico. Então, esta pessoa vai ficando desmotivada, não adianta, daqui a pouco não sente mais motivação para criar, para planejar, para executar, nada.

Percebo, nesta fala, uma disfunção da própria burocracia, considerando que uma das características da organização e/ou instituição burocrática é a promoção baseada na competência técnica<sup>40</sup>. O Entrevistado 14 também percebe esta disfunção quando defende que, com o processo de eleição “[...] aquele que ganha leva os amiguinhos. Então os amiguinhos lotam os locais e as pessoas com experiência ficam levando nas costas determinadas atividades.”

O processo de eleição que fornece a base para a legitimação do poder pode levar a determinados condicionamentos de atitudes e acordos tanto para a conquista quanto para a manutenção do *status quo*. O Entrevistado 11 tem a seguinte percepção:

[...] a administração, ela peca em alguma coisa por ouvir sempre os mesmos. [...] a minha preocupação é que a mudança de administração, a mudança da cúpula administrativa, as pessoas que esta cúpula administrativa tem de suporte são as mesmas, vai ouvir sempre as mesmas coisas, [...] a renovação de pessoas precisa acontecer. Isto é uma necessidade da Universidade, pela própria característica desta. Pela necessidade que ela tem de evoluir, crescer, ela precisa ouvir diferentes e não ouvir sempre os mesmos.

Entendo que a renovação de pessoas que o Entrevistado se refere, é imprescindível para que aconteça a discussão, a troca de idéias que propicia o terreno fértil à criatividade e inovação. O Entrevistado 21 relata como a política inerente à UFSC, por meio do jogo de interesses e poder, gera conflitos e atua sobre seus trabalhadores, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional bastante particular.

---

<sup>40</sup> Hall (1978) aponta como características da burocracia: a divisão do trabalho; a hierarquia de autoridade; normas extensivas; separação entre administração e propriedade; e salário e promoção baseados na competência técnica.

Eu hoje aqui, não pegaria mais funcionário. Pegaria bolsista. Vou te dizer porquê: hoje quem está na Universidade é um pessoal cansado, um pessoal viciado. [...] Se tu trouxeres uma pessoa que já tem trinta anos de Universidade, ele vai dizer assim: é velho, tu vens para cá querer mandar em mim? A Universidade, desde que a conheço, é política. [...] Por que é que o pessoal sempre vota nessa turma? O pessoal sabe que vai estar frouxo, não vai ter horário, é um amigo que vai estar lá na chefia. Aí não vão cobrar o servidor. Hoje, é o servidor quem dá apoio para a eleição. Mas, por que é que o outro candidato, na época, teve poucos votos dos servidores? Porque aí, o pessoal ia dizer, ah, o outro vai vir com aquela turma lá, eles vão acabar com isto, vão botar ponto, vão não sei o quê, o chefe vai mudar. Quer dizer, medo de que? De perder a regalia. [...] Porque isto vem da chefia. É aquele negócio, chega o dia do voto, a chefia vai lá e pede para todo mundo votar e aí, já está se comprometendo. Tu achas que precisa abrir concurso para assistente em administração na Universidade? Não precisa. Há lugares que existem cinco ou seis sem fazer nada. E é aquele negócio, né. Aí, a pessoa não quer mais sair do setor, está acomodada.

O Entrevistado suscita uma discussão muito particular relativa à questão do interesse, como componente da política. O voto do servidor se traduz na sua fonte de poder, o que lhe permite tratar de seus próprios interesses. Neste caso, o interesse do servidor pode até ser diferente do interesse da chefia, mas isto acaba não gerando conflito, posto que o interesse da chefia é permanecer na função gerencial, então, não há “cobranças”. É a influência mútua condicionando a vida organizacional e/ou institucional a que Morgan (1996) se refere, que pode levar a uma cultura corporativa. Conforme Resende (1992), o corporativismo é a atuação de grupos com vistas à defesa de seus interesses exclusivos, não levando em consideração regras sociais básicas e os interesses maiores da coletividade.

Neste contexto, outra questão levantada pelo Entrevistado remete a uma contradição relativa às condições de trabalho. Anteriormente, analisei a carência de pessoal que acaba levando à intensificação do trabalho do grupo pesquisado. Entretanto, agora, aparecem servidores “sem fazer nada”. Esta contradição pode ser compreendida justamente pela questão política na qual os interesses de manutenção de poder [função gerencial] impedem a ação que poderia amenizar a situação. Mais especificamente, um estudo de redimensionamento do quadro de pessoal poderia promover ajustes entre setores “inchados” e setores com carência de pessoal. Contudo, agir neste sentido poderia significar justamente a perda do poder, na

medida em que isto pode representar menos votos na eleição, por ser uma ação contrária aos interesses do eleitor [servidor].

A política inerente à UFSC, entendida como a relação entre interesse, conflito e poder como proposta por Morgan (1996), parece condicionar, em certo nível, as condições de trabalho que se estabelecem na Instituição, criando uma cultura própria. O “deixar frouxo”, os “amiguinhos” que irão ocupar os cargos de chefia (compromisso político em detrimento do técnico), aquele “ouvir sempre os mesmos” condicionam a forma como o servidor passa a encarar o seu trabalho. Estes procedimentos engendram sentimentos de falta de reconhecimento, portanto, de desmotivação, como também podem levar a uma cultura de acomodação. A própria questão das divergências no cumprimento da jornada de trabalho que analisei anteriormente, que tanta desmotivação causa ao grupo pesquisado, capaz de gerar sentimentos de revolta, é um reflexo deste contexto político. A falta de pessoal, certamente, também passa por esta questão no interior da Instituição. Entretanto, lidar com estas questões é lidar justamente com a política: o jogo entre interesses, conflito e poder.

A organização do trabalho, como procurei evidenciar neste texto, se constitui em uma forma por meio da qual o capital encontra a sua base de valorização. No capitalismo contemporâneo, submetido a imperativos de organismos internacionais vinculados à lógica valorativa do capital, o Brasil tem promovido uma série de ajustes no seu sistema educacional que atinge frontalmente a constituição da universidade como instituição social de ensino, pesquisa e extensão, a partir da redução no seu investimento.

A organização do trabalho, neste contexto, assume particularidades que condicionam a forma como o trabalho e a criatividade se desenvolvem. No caso que estudei, considero que a organização do trabalho se caracteriza por:

- ✓ uma forma de constituição de trabalho predominantemente integrado, na qual o servidor possui uma visão do todo;

- ✓ atividades predominantemente variadas e complexas em oposição às tarefas repetitivas e simples;
- ✓ desenvolvimento, predominantemente, do trabalho partilhado ou em equipe;
- ✓ condições favoráveis e desfavoráveis de trabalho. Destaco como condições favoráveis o ambiente físico, a salubridade e saúde ocupacional e o relacionamento entre os servidores e entre estes e suas chefias. Destaco como condições precárias de trabalho: a escassez de recursos financeiros, a escassez de recursos materiais, a longa jornada de trabalho e a disparidade no seu cumprimento (jornada de quatro, seis e oito horas para o mesmo regime contratual), o volume e o ritmo de trabalho, a pouca oportunidade para atividades de capacitação, a escassez de pessoal, tanto decorrente da não reposição das vagas pelo governo federal, quanto pela má distribuição do efetivo de pessoal, os baixos salários, e as perdas de direitos conquistados; e
- ✓ interferências da estrutura hierárquica sobre a autonomia do servidor, via ingerências no estabelecimento de prazos e atividades, como também por um forte aspecto político atuando na motivação do servidor, pela falta de reconhecimento, pela falta de postura administrativa, que acabam gerando uma cultura de acomodação.

Por estes aspectos, considero que a forma de constituição do trabalho, conteúdo das tarefas, forma de integração no trabalho e as condições favoráveis de trabalho se constituem em elementos que propiciam o desenvolvimento da criatividade. Entretanto, considero que as precárias condições de trabalho e a hierarquia existente na Instituição e em especial o seu caráter político cerceiam o desenvolvimento da criatividade do servidor técnico-administrativo.

### 3.5 REPRESENTAÇÕES DO TRABALHO

No primeiro capítulo, procurei evidenciar que o trabalho pode representar uma relação metabólica entre o homem e a natureza e, por meio da sua ação, o homem produz elementos úteis à sua vida e se constitui pelo trabalho, configurando-se em uma atividade transformadora, criadora e emancipatória. Porém, as representações que o trabalho assume para o trabalhador, estão estreitamente ligadas ao modo de produção em que se desenvolve. Como simples fator de produção, o trabalho pode assumir mais facilmente suas representações de alienação, pena e sofrimento em oposição ao seu caráter criador, diante das relações que o homem estabelece com o seu trabalho.

A partir desta concepção, busquei observar quais são as representações que o trabalho assume para os servidores que participaram da pesquisa. Os conteúdos observados quanto à constituição desta categoria foram: a relevância social do trabalho, o reconhecimento do trabalho e a importância pessoal atribuída ao trabalho.

#### 3.5.1 Relevância social do trabalho

Inicialmente, procurei observar como o grupo pesquisado percebe a importância que a UFSC, como uma instituição social, tem para a sociedade na qual está inserida. Quando iniciei a apresentação, análise e interpretação do caso, apresentei a UFSC e apontei para o contingente de pessoas que a Instituição atende, o qual pode ser considerado maior que muitos municípios catarinenses e apontei para seu desempenho que a situa como referência nacional para o ensino, a pesquisa e a extensão. Fui observar junto ao grupo pesquisado, então, como eles vêem esta Universidade perante a sociedade.

Foram vários os desdobramentos que surgiram com relação a esta percepção, entretanto, de maneira geral, todos apontam para a grande relevância que a Instituição assume para a sociedade. Destaco o relato do Entrevistado 12 que se refere à Universidade de forma positiva: “[...] a Universidade é tudo, ela trabalha com educação, é o futuro, é a formação do ser humano, auto-estima, conhecimento. Acho que o dia que morrer a Universidade, acabou o país. É a base de tudo.” O Entrevistado 1 destaca a formação profissional: “[...] ela tem a responsabilidade não apenas de formar o profissional, mas aquele profissional honesto, estar passando valores.” Também o Entrevistado 14 aborda a formação profissional, mas destaca o caráter público da Universidade: “[...] principalmente em nosso país, a universidade pública tem uma grande relevância por permitir a formação de jovens.” O Entrevistado 22 discorrer sobre a importância das pesquisas que são desenvolvidas:

A Universidade é um pólo que dissemina tudo, principalmente a pesquisa. É aí que eu vejo o que ela pode levar em termos de benefícios para a comunidade. Não é somente o fato de trazer o aluno para dentro da Universidade, e sim o retorno que isso vai dar para a sociedade. E assim, é mais do que por intermédio do aluno, é intermédio da pesquisa. É ali que se desenvolvem as grandes questões que envolvem toda a medicina, toda história, toda geografia [...].

Os projetos de extensão que atendem comunidades carentes, a clínica odontológica, as oficinas de artes, as atividades desportivas, o atendimento jurídico, o atendimento à terceira idade, o Hospital Universitário, a maternidade, dentre outras ações e serviços são apontados pelo grupo pesquisado, como de grande relevância para a sociedade.

A qualidade da Instituição também é apontada como no relato do Entrevistado 21 “[...] hoje existem muitas universidades, mas aqui há qualidade”, ou na fala do Entrevistado 8: “[...] a Universidade tem um conceito elevado. A gente vê o nome da Universidade em inúmeras ações junto à sociedade.”

A Universidade é vista pelos entrevistados como uma Instituição que tem um grande impacto na comunidade na qual se insere. Suas atividades atraem pessoas que se deslocam e se fixam no seu entorno, levando a um desenvolvimento também urbano. Neste aspecto, o

Entrevistado 23 dá o seguinte depoimento: “[...] se não tivesse a Universidade aqui, não sei como seria Florianópolis.” O Entrevistado 16 também indica esta influência da Universidade: “[...] a implantação do *campus* da UFSC trouxe para o entorno dela, uma cidade. Era uma fazenda [...] e virou uma cidade. Acarretou um crescimento muito grande de comércio, de serviços [...]” “Isto aqui era um banhado, não tinha nada. A Universidade se instalou aqui, e em volta, uma comunidade inteira. Supermercados, lojas, todo um aparato. Isto é para a gente ver a força que uma universidade tem”, relata o Entrevistado 2.

A Universidade possui também uma representação subjetiva, na qual os servidores encontram um elo pessoal da Instituição como parte da sua vida. “Eu tenho a Universidade como uma das coisas mais importantes para mim. Eu me formei aqui, foi aqui o meu primeiro emprego, é grande o círculo de amigos, de colegas”, relata o Entrevistado 6. O Entrevistado 10 dá o seguinte depoimento: “[...] eu nasci, cresci e vou morrer aqui. Porque meu pai já era daqui. Quando tu és jovem, a Universidade é o teu sonho. Ela é tudo, tu direcionas a tua vida estudantil para dentro dela. Então, quero dizer que ela é o sonho de muita gente [...]” Ainda o Entrevistado 20 relata: “[...] eu me formei aqui e se não fosse pública, eu não estaria hoje trabalhando aqui. [...] eu quero que um dia, o meu filho também estude aqui.”

Entretanto, alguns depoimentos desvelam um distanciamento entre as ações da Universidade e a sociedade. “A Universidade, na realidade, não mostra a sua cara para a sociedade. Acho que a sociedade não tem a dimensão da importância da Universidade”, argumenta o Entrevistado 18. Também o Entrevistado 16 entende que a Universidade

[...] é o pólo dinamizador da sociedade, que desenvolve a sociedade. Eu acho que poderia ser muito mais se tivesse uma política de fazer mais convênios com prefeituras, com o governo do Estado, para aproximar mais, fazer mais intercâmbios. Ainda é um pouco meio torre de marfim. Ela desenvolve muitas coisas, mas ficam restritas aos muros internos da própria Universidade.

A Universidade apresenta também sua face negativa, evidenciada quando ela própria não utiliza da sua produção, do seu conhecimento. Neste aspecto, o Entrevistado 21 dá o seguinte depoimento:

[...] se tu passares aqui pelo CTC [Centro Tecnológico], eu passo ali às sete da manhã, tu vês saindo daquele riozinho, espuma dessa altura. O que é aquilo ali? É alguma coisa saindo da Universidade. Quer dizer, em volta da Universidade existe um mangue. Hoje não existe uma lagoa de tratamento. A primeira poluidora do mangue é a Universidade.

O Entrevistado entende que esta despreocupação está vinculada ao caráter político da Instituição, quando afirma: “[...] mas ninguém vai querer fazer uma obra que vai enterrar dinheiro, que não aparece. Eles querem fazer prédio. Prédio para fundação, prédio para isso. Ninguém quer abrir um buraco para botar esgoto.”

Estes depoimentos, de uma maneira geral, demonstram a importância que a UFSC possui junto à sociedade, seja nas suas ações específicas de ensino, pesquisa e extensão, seja no seu nível de qualidade, seja no seu impacto de desenvolvimento urbano ou ainda nas suas representações no âmbito da subjetividade.

A partir destas representações, da relevância da Instituição para a sociedade, procurei observar como o grupo pesquisado percebe a relevância social do seu trabalho junto a esta Instituição que se revelou tão importante para a sociedade.

Neste aspecto, praticamente não encontrei relatos nos quais o trabalho realizado não tivesse uma vinculação muito estreita com o desenvolvimento da missão da UFSC. A ação dos servidores pesquisados, o seu trabalho, aparece sempre vinculado à realização da missão institucional, e por este caráter, se mostra como sendo de grande relevância social.

Destaco a seguir, por meio dos relatos dos entrevistados, como o trabalho do servidor técnico-administrativo reveste-se de importância, para que a UFSC cumpra o seu papel como instituição de ensino, pesquisa e extensão, de caráter público: “[...] ajudamos alunos carentes que nunca teriam possibilidades de adquirir esta formação. Ajudamos na diminuição da

evasão. [...] De alguma maneira, o meu trabalho ajuda a devolver cidadãos formados para a sociedade.” (ENTREVISTADO 8). “[...] tem muita importância dotar a Universidade de espaço físico de boa qualidade e quantidade suficientes. [...] na verdade, eu me orgulho do meu trabalho.” (ENTREVISTADO 16). “[...] nós estamos dando o respaldo de uma boa alimentação para os alunos se formarem bem. [...] o que eu estudei, ajuda a formar esses alunos, e eu espero que esses estudantes ajudem a desenvolver o país.” (ENTREVISTADO 15). “[...] hoje em dia ela [a biblioteca] tem, principalmente, os meios eletrônicos, tem acesso remoto. Então neste caso, o meu serviço ajuda nesta missão. É uma ferramenta, um suporte para o pesquisador, para o estudante.” (ENTREVISTADO 13).

E assim, um a um, todos os pesquisados evidenciaram a relevância social do seu trabalho. Seu trabalho reveste-se de significativa importância para que a UFSC cumpra sua missão de construção, de desenvolvimento e de transformação da sociedade, evidenciando que esta é constituída e constituinte da sociedade.

### 3.5.2 Reconhecimento do trabalho

No item 3.2, analisei como se constitui o trabalho do servidor técnico-administrativo em uma instituição de ensino, pesquisa e extensão. A palavra “bastidores” surgiu pela forma de caracterizar este trabalho como atividade-meio da UFSC. Pelo fato de ser uma atividade-meio, um trabalho de “bastidores”, este é pouco conhecido, e conseqüentemente pouco valorizado.

Neste sentido, o Entrevistado 17 cita que o trabalho do servidor técnico-administrativo é pouco reconhecido pela sociedade: “[...] também, ninguém conhece. Quando eu digo que trabalho na Universidade, ah, tu és professor? Eles acham que aqui só tem professor.” Assim, argumenta também o Entrevistado 18: “[...] quando a sociedade pensa na

Universidade, ela pensa não no corpo administrativo. Ela pensa no professor e no aluno. [...] quando a gente pensa num colégio, a gente não pensa no corpo administrativo.”

Resgato a concepção de Soratto (1999) que entende existirem inúmeras funções que precisam ser executadas em uma instituição educacional, mesmo não relacionadas à atividade-fim, para que a instituição cumpra sua missão. São os trabalhadores que executam a função-meio. Porém, a existência da função-meio traz uma contradição na relação de trabalho, pois, ao mesmo tempo em que é uma atividade muito importante, é também muito desvalorizada. Assim, por não participar diretamente do produto principal, este trabalho não é reconhecido como deveria haja vista sua importância efetiva.

O caráter de utilidade do serviço do servidor técnico-administrativo aparece associado à valorização do trabalho pela sociedade, na medida em que é valorizado aquilo que se torna necessário. “Eu acho que ele [o trabalho] é reconhecido, quando esse cara da sociedade aí, é o que usa. [...] por exemplo, o usuário lá da odontologia consegue uma vaga, vai valorizar o técnico de laboratório, o dentista”, argumenta o Entrevistado 13.

Além de ser um trabalho pouco conhecido pela sociedade, e, por conseguinte, pouco valorizado, outro fator que acentua esta desvalorização é a imagem que vem sendo construída do servidor público, de uma forma geral, e que atinge frontalmente o servidor técnico-administrativo da UFSC. Alguns entrevistados lembram que ser funcionário público já foi motivo de orgulho e que havia o respeito da sociedade. Relata o Entrevistado 11: “eu me lembro que meu pai era funcionário público, e assim: puxa! Teu pai é funcionário público? Era assim, um negócio fantástico. Hoje é pejorativo.” “Até uns tempos atrás, o servidor público, nossa, era um partido alto”, afirma o Entrevistado 24.

O contexto de reestruturação da universidade, decorrente de políticas públicas neoliberais, contribui, no seu bojo, para a formação de uma determinada imagem do servidor público. Búrigo (2003) ressalta que as universidades públicas federais estão sofrendo uma política de racionalização de seus recursos financeiros e humanos. Esta política vê a

universidade pública como necessária, porém, onerosa e isto acaba estimulando a sua privatização. Este contexto acaba forjando a imagem de um servidor que reforça o caráter “oneroso” da universidade. Destaco o relato do Entrevistado 15, que percebe um movimento de desvalorização do trabalho do servidor público por parte do governo:

O que eles puderem fazer contra a gente, eles vão fazer. Estão desvalorizando cada vez mais o nosso serviço. Olha o Lula que era pelos trabalhadores. O que ele está fazendo? Somos chacota, somos malandros e vagabundos. Até os nossos aumentos, que são mínimos, são motivos de briga.

Neste sentido, também argumenta o Entrevistado 11: “a sociedade não vê o funcionário público, em geral, como uma coisa boa, mas como um peso. Acho que o governo colocou os servidores de uma forma geral como sendo um peso para a sociedade, que é malandro e tal.” “Acho que a sociedade pensa que funcionário público não faz nada. Então, pela sociedade, muita gente acha que o nosso serviço não serve para nada”, argumenta o Entrevistado 23. Este sentimento de falta de reconhecimento decorrente de uma imagem negativa construída se reproduz em muitas falas do grupo pesquisado.

As precárias condições de realização do trabalho, notadamente das perdas de direitos adquiridos, das perdas salariais e ameaças de privatização do espaço público, têm levado o servidor técnico-administrativo a uma mobilização de resistência a estas condições. Os movimentos sociais de resistência, conforme depoimentos dos entrevistados, também têm levado à formação de uma imagem negativa do servidor técnico-administrativo perante a sociedade.

Ressalto o depoimento do Entrevistado 14: “[...] de uns anos para cá, talvez a partir da década de oitenta, o servidor público vem sendo apedrejado”, atribui isto às greves que se instalaram na Universidade neste período. Também o Entrevistado 6 reconhece a desvalorização do trabalho do servidor técnico-administrativo pela sociedade em função das

greves. “As greves tumultuam as coisas, e a gente fica com um conceito perante a sociedade meio negativo”, comenta.

O relato do Entrevistado 18 evidencia esta realidade, na qual as políticas públicas, de redução de investimento à Universidade, levam à construção de uma imagem negativa:

Acho que o desinteresse do governo na universidade pública está fazendo com que a credibilidade, o trabalho da Universidade está caindo. E isto envolve verba. Começa pela verba. Isso desmotiva professor, desmotiva o servidor. [...] A consequência maior qual é, lá no final, a qualidade do trabalho. Daí a greve. Muitas pessoas lá fora, hoje, desacreditam na Universidade, em função da greve. Acho que o financiamento é o grande foco.

A própria ação do servidor técnico-administrativo e seu desinteresse pelo trabalho foram apontados como uma razão para a desvalorização do trabalho por parte da sociedade.

No entendimento do Entrevistado 16, existem

[...] pessoas que não têm a mínima idéia da importância do seu trabalho, e não se preocupam em realizar esse trabalho bem realizado. E às vezes nem se preocupam em realizar esse trabalho. Vêm se colocar de corpo presente num certo horário, e fazem se lhe pedem, como lhe pedem, sem procurar propor nada. Na hora que vem aquela avaliação, é tudo pontual, responsável, mas a realidade é bem diferente.

A expressão “tanto faz, trabalhar ou não” surgiu em muitas falas, o que parece caracterizar uma certa cultura na Instituição. “Existe gente que não faz nada e recebe a mesma coisa. Não aparece e recebe do mesmo jeito [...]”, argumenta o Entrevistado 12. O Entrevistado 3 acredita que esta cultura seja decorrente da própria legislação:

[...] a legislação e o controle do funcionalismo público igualam o vadio e o bom. Aí o que é que ocorre, o cara que está produzindo, vê que ao lado dele tem dois, três ou quatro que empurram com a barriga. Não cansa, não se estressa e no fim do mês ele é igual. E isto desestimula o produtivo. Mas quem está lá fora, vê o lado negativo.

Entretanto, considero também que a questão política, desenvolvida no item 3.4.5 que trata da hierarquia existente na Instituição, exerce grande influência e permite que ocorram

disfunções. O “deixar frouxo”, muitas vezes, evita confrontações e mantém certa harmonia, mas na realidade, esconde interesses específicos de controle de poder.

No nível da própria Instituição, ou seja, pela comunidade universitária, o trabalho do servidor técnico-administrativo também tem pouco reconhecimento. O pouco reconhecimento que existe pela comunidade universitária ainda está associado à idéia de utilidade do serviço. “O usuário que pediu um artigo, um material bibliográfico para defender uma tese, e eu encontrei, é claro que ele valoriza. Valoriza muito”, argumenta o Entrevistado 13. Corroborando com esta idéia, o Entrevistado 1 relata:

[...] houve uma vez que um professor veio aqui, ele olhou para nós e disse assim: engraçado, eu sempre achei que aqui não se fazia nada. [...] Não sei se ele era coordenador de curso ou chefe de departamento, que ele precisou de mim. Para ver como dentro da própria Universidade tem preconceito com o nosso trabalho, com o trabalho do técnico. Então para valorizar, eles precisam conhecer, ou num momento, têm que precisar.

O sentimento de insatisfação pelo não reconhecimento do trabalho pela comunidade universitária se reflete em falas como a do Entrevistado 2: “[...] o que desmotiva não é o salário, mas a falta de reconhecimento do que você faz. Pela própria comunidade universitária.”

Entretanto, encontrei relatos de sentimentos de satisfação pelo reconhecimento do trabalho pela comunidade universitária como na fala do Entrevistado 16:

Os usuários dos trabalhos que a gente tem feito, normalmente, têm demonstrado reconhecimento. Eu vim para Florianópolis [...] para trabalhar no projeto do [setor x]. Sempre que precisa alguma coisa lá, eles telefonam para mim. Se forem fazer uma reforma no setor, mesmo que a gente não vá fazer o projeto, eles consultam, pedem opinião, eu vejo assim, que tem uma valorização. Tenho até um certo orgulho disto.

O grupo pesquisado, de maneira geral, considera que o trabalho do técnico-administrativo não tem o reconhecimento que o trabalho do docente possui. “Eu acho que o trabalho do técnico ainda está longe do reconhecimento que tem o do professor dentro da

Universidade”, relata o Entrevistado 4. Mais do que isto, o servidor técnico-administrativo, conforme relatos do grupo pesquisado, é discriminado ou desvalorizado pelo docente. “O trabalho [do servidor técnico-administrativo] é pouco reconhecido, principalmente pelos professores”, relata o Entrevistado 5. O Entrevistado 17 dá o seguinte depoimento: “[...] o professor não reconhece o trabalho do técnico. É muito raro. Eles acham que a gente como servidor técnico não pensa.” O Entrevistado 21 ressalta que não gosta de trabalhar com professor “[...] porque isto é histórico. Sempre o professor quis pisar no servidor. Não generalizando, mas o servidor sempre foi o tapete do professor.”

Estes depoimentos evidenciam um conflito de categorias, que, na verdade, são da mesma classe. Ambos trabalhadores são servidores públicos federais, que trabalham em uma Instituição de Ensino Superior, onde, porém, o professor é considerado a elite<sup>41</sup>.

O sentimento de disparidade entre técnico-administrativo e docente ser repete em muitas falas. Contudo, o reconhecimento do trabalho passa pela própria ação do servidor, pela sua atitude frente ao trabalho. Os depoimentos dos entrevistados evidenciam que a ação do servidor técnico-administrativo pode transformar esta situação.

Quanto a este assunto, o Entrevistado 24 relata: “[...] eu acho que a gente já foi mais patinho feio. Mas depende da personalidade de cada um, de ser patinho feio ou mais bonitinho.” Neste sentido, o Entrevistado 22 também depõe:

Eu sempre fiz mostrar que o funcionário não é aquela pessoa que está ali só para carregar cadeira. [...] o técnico tem nível superior, ele tem formação no mesmo nível do docente, a única diferença é que nós não estamos em sala de aula. Esta é a diferença. Então, qual é a dificuldade que se tem para aceitar que o funcionário faça parte de uma equipe na qual se vai decidir determinada coisa em benefício da comunidade interna e externa? Não vejo problema algum nisto.

O Entrevistado 10 discorre que a ação do técnico-administrativo tem avançado no sentido de conquistar maior valorização.

---

<sup>41</sup> Considero que este conflito poderia ser tema de futuras pesquisas haja vista a existência de poucos estudos nesta área.

[...] a gente está conseguindo espaço. A classe docente vem de uma elite. De uma elite que eu falo assim, que a sociedade acha. Ser professor universitário era um *status* muito grande. A gente começou a bater de frente e esta coisa começou a diminuir. [...] Eu sempre achei que na Universidade, quem deveria administrar, deveriam ser os administradores. Tirar um professor de sala de aula para poder administrar a Universidade. [...] Vários, vários e vários. A nossa carreira está aqui para isto, para fazer esta parte. Então isso mudou muito.

O fato de servidores técnico-administrativos ocuparem cargos de Direção ou mesmo de Pró-Reitores, antes ocupados predominantemente por docentes, é apontado como uma conquista da categoria e uma forma de reconhecimento e valorização. Entretanto, sob este aspecto, a pesquisa de Búrigo (2003) evidenciou que o exercício de atividades de gestão é algo cada dia mais repudiado pelo professor. A baixa remuneração dos cargos de gestão e o grau de responsabilidade que exigem, fazem com que o professor se afaste destas atividades. Ainda, segundo a autora, ao assumir um cargo de gestão, ficam com pouco tempo para o ensino, pesquisa e extensão e, desta forma, dispõem de pouco tempo para buscarem recursos. Isto colide com a idéia de que ocupar cargo de gestão se constitui em efetiva forma de reconhecimento e valorização da categoria do servidor técnico-administrativo.

O trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, por constituir-se de atividade-meio, portanto, pouco conhecida, aliado à ação do governo que forja uma imagem de servidor “vagabundo” e que faz greve, e ainda à sua própria ação de acomodação decorrente de um corporativismo cultural, levam o trabalho deste servidor a um não reconhecimento pela sociedade na qual está inserido.

Junto à comunidade universitária, seu trabalho também é pouco reconhecido, sendo inclusive discriminado pela categoria docente. Para ser reconhecido, o servidor técnico-administrativo precisa agir para além do desempenho da sua atividade. Necessita agir para conquistar seu espaço. A valorização e reconhecimento do seu trabalho são decorrentes da sua própria concepção de trabalho e da sua articulação como categoria.

### 3.5.3 Importância pessoal atribuída ao trabalho

Após identificar, na perspectiva do grupo pesquisado, a relevância social do trabalho do servidor técnico-administrativo da UFSC e o reconhecimento que este trabalho encontra junto à sociedade em geral e à comunidade universitária em específico, busquei observar quais as representações que este trabalho possui para o servidor, ou seja, qual a importância pessoal atribuída ao seu trabalho.

“Auto-estima”, “equilíbrio pessoal”, “manter-se ocupado”, “sentir-se útil”, “amizade”, “aprender”, “ensinar”, “encantamento”, “sobrevivência”, “crescimento”, “criação” e “prazer” são algumas das representações que o trabalho assume para o grupo pesquisado. Sob este aspecto, cada depoimento parecia vir com uma carga de emoção, revelando a importância que o trabalho assume na vida de cada pessoa. Destaco o relato do Entrevistado 1, que encontra em seu trabalho uma fonte de auto-realização. Para ele, o trabalho é “quase tudo” porque

[...] tenho uma família que eu adoro. Mas é a minha satisfação pessoal, a minha independência. É aquilo que meus pais me ensinaram. É batalhar pela vida. Fiz faculdade [...] aí entrei na Universidade como servidor, quer dizer, passar num concurso da Universidade para mim sempre foi uma realização muito grande. Eu vim da roça e eu estou na Universidade Federal de Santa Catarina. Posso ser um simples funcionário, mas, às vezes, eu paro e penso [...] eu vim lá da roça. Quer dizer, a gente se orgulha disto. A gente correu atrás. [...] É a minha vida.

Neste sentido, também o Entrevistado 9 afirma: “[...] eu agradeço todos os dias por poder trabalhar. Tenho meus olhos e minhas mãos para realizar o que eu faço. Então, o meu trabalho é a compensação daquilo que eu aprendi. O que eu faço é a minha vida.” Resgato a concepção marxista de que o homem faz sua história e constitui-se por meio do trabalho. O trabalho é assim, fonte de auto-realização e forma de expressar a vida, e esta concepção se evidenciou junto aos servidores entrevistados.

Além de auto-realização e forma de expressar a vida, o sentimento de sentir-se útil também foi apontado. Neste sentido, destaco a fala do Entrevistado 14:

Eu venho de uma família na qual o trabalho foi sempre o princípio, o fundamento da vida. [...] Tu não existes por ti, tu tens que contribuir com os teus iguais, com a tua família, com o teu vizinho, com o teu Estado, e isto é pelo trabalho. E a tua gratificação está ali, de tu criares, de tu melhorares o atendimento, o teu trabalho melhorar a tua condição de vida e a do teu semelhante.

O entrevistado destaca, além do caráter de utilidade, o fazer criativo como fonte de realização do ser. Ressaltando a natureza de utilidade pública do seu trabalho, o Entrevistado 10 afirma: “[...] eu sou um servidor público para servir esta comunidade toda. É nesta concepção que eu faço o meu trabalho.”

O Entrevistado 8 diz que seu trabalho “[...] é tudo. É desde a minha satisfação pessoal, é meu equilíbrio como pessoa, coloco no meu trabalho, tudo o que tenho. Tudo o que eu estudei, devolvo para o meu trabalho.” O servidor argumenta que trabalha pela atividade em si: “[...] porque eu gosto do que eu faço. Gosto demais da minha profissão. O aspecto financeiro também conta, mas neste aspecto, não me sinto valorizado.” Este relato evidencia o antagonismo da satisfação pela realização do trabalho, pelo desenvolvimento da atividade em si e a insatisfação decorrente do produto financeiro deste trabalho.

Há um reconhecimento por parte do grupo pesquisado da necessidade de sobrevivência que é satisfeita por meio do trabalho, mas a atividade em si, de modo geral, assume grande relevância. “Sobreviver. Isto não dá para negar. Mas tem este encantamento [...]”, reconhece o Entrevistado 16.

Resgato neste contexto, o entendimento de Marx (1984), de que para fazer história, os homens precisam estar em condições de viver, e para viver, é necessário em princípio comer, beber, ter habitação dentre a satisfação de outras necessidades. Nesta concepção e pelos relatos dos entrevistados, o trabalho possui um caráter de sobrevivência física, porém, além deste caráter, muitas outras representações são conferidas ao trabalho, relevando seu caráter intrínseco, em que as razões para trabalhar estão no próprio trabalho, na atividade em si e não decorrentes apenas do aspecto financeiro.

Este caráter intrínseco conferido ao trabalho pode ser percebido junto ao grupo pesquisado, também, quando eles apontam que poderiam se aposentar ou até mesmo já estar aposentados, mas preferem estar em atividade, sentindo-se úteis. Conforme dados levantados, a média de idade do grupo é de quarenta e nove anos e o tempo médio de trabalho, na Instituição, de vinte e quatro anos. A aposentadoria é então, uma realidade bastante próxima para muitos destes servidores. Entretanto, a decisão pela aposentadoria passa pela representação que o trabalho assume em suas vidas.

“Ah, o meu trabalho é tudo, sabias. Adoro! [...] Eu até já poderia ter me aposentado. Eu não me aposentei porque eu tenho uma satisfação muito grande em trabalhar”, relata o Entrevistado 2. O mesmo ocorre com o Entrevistado 7: “[...] o trabalho representa uma auto-estima muito grande. Eu até penso e repenso como é que vai ficar a partir da hora que eu me aposentar e não tiver mais esta perspectiva de levantar cedo, vir para o trabalho [...] esta rotina de todos estes vinte e seis anos de carreira na UFSC.”

Questões que são razões de desmotivação para o trabalho são superadas pela satisfação do desenvolvimento da atividade em si, revelando também o caráter intrínseco do trabalho.

Se eu tivesse que optar por uma jornada de quatro horas, ficar num cantinho ali, sem fazer nada, e fazer um trabalho com mais consistência, mais voltado para o que eu gosto, em oito horas, eu não tenho dúvida. Por isso não há um descontentamento [...] ah, porque existem setores que trabalham [...], eu acho que eu não trocaria. (ENTREVISTADO 4).

O servidor refere-se às distorções praticadas na jornada de trabalho na UFSC e revela sua preferência em realizar o trabalho que gosta em jornada de oito horas, em detrimento de poder realizar uma jornada reduzida, porém, em atividade que não lhe fosse tão gratificante. Assim, relata também, o Entrevistado 12, sobre as precárias condições de realização do trabalho (carência de recursos financeiros): “[...] aqui a gente faz porque gosta, acredita no trabalho.”

O sentimento de pertencimento a um grupo e o sentimento de amizade também são representações intrínsecas ao trabalho, relatadas pelos servidores. Neste sentido, destaco o depoimento do Entrevistado 6 quando afirma que, o trabalho “[...] é minha vida. É a minha família. [...] Então, eu me entrego aqui dentro.” Na mesma concepção, o Entrevistado 17 afirma: “O trabalho para mim é tudo. Principalmente porque eu não sou casado, não tenho filhos, então eu me dedico ao máximo que posso. [...] Eu realmente gosto da Instituição que eu trabalho. Eu faço por prazer, eu me dôo, eu me jogo de cabeça.” Sob este aspecto, Alencar (1996) destaca que as mudanças na sociedade contemporânea levam muitas vezes a fazer com que o local de trabalho se torne a comunidade primária de muitas pessoas, revestindo-se assim de particular importância.

Os laços de amizade que se estabelecem pelo trabalho também assumem importância e o Entrevistado 12 deixa isto explícito quando diz: “Uma fonte de alegria para mim, são os amigos que eu fiz na Universidade, com quem eu convivo diariamente.”

Por outro lado, encontrei relatos nos quais prevaleciam os aspectos extrínsecos do trabalho, como no relato do Entrevistado 5: “[...] hoje é pela sobrevivência, porque eu não gosto do que eu estou fazendo. Não tenho nenhuma autonomia e a minha criatividade fica comprometida.” O depoimento do servidor evidencia o comprometimento da criatividade quando prevalecem, no trabalho, os aspectos extrínsecos.

Destaco ainda, o papel que a UFSC representa para o grupo pesquisado. Acredito que a relevância atribuída a ela como instituição social, conforme analise anteriormente, tem uma significação muito positiva que age na forma como o servidor técnico-administrativo encara o seu trabalho. Neste sentido, destaco a fala do Entrevistado 18, que afirma:

[...] é uma coisa estranha a relação da gente com a Universidade. Eu conheço muita gente que tem este sentimento. É meio protetor. Se eu estou lá fora, por mais problemas que eu ache que tenha a Universidade, se eu estou lá fora, eu não admito que ninguém fale da Universidade. Eu tenho sempre uma resposta, eu tenho sempre uma desculpa, é aquela coisa assim, tu proteges a tua casa. Esta é a sensação.

Como importância pessoal atribuída ao trabalho, prevalecem os aspectos intrínsecos. Por meio dos relatos dos entrevistados, considero que estes identificam seu trabalho como fonte de auto-realização e forma de expressar a vida, de sentir-se útil à sociedade, de aceitação e pertencimento a um grupo e forma de relacionamento social (amizade), sem negar seu caráter de fonte de sobrevivência.

A partir dos depoimentos dos servidores entrevistados foi possível identificar que as representações que o trabalho assume são diversas. Nestas representações, tomando como base as falas dos entrevistados, destaco que:

- ✓ o trabalho do servidor técnico-administrativo é revestido de grande relevância social, posto que a UFSC, por meio da qualidade nas suas ações específicas de ensino, pesquisa e extensão, é considerada essencial para o desenvolvimento e transformação da sociedade;
- ✓ embora relevante socialmente, este trabalho é pouco reconhecido pela sociedade de forma geral e pela comunidade universitária em específico; e
- ✓ o servidor técnico-administrativo encontra em seu trabalho fonte de auto-realização e forma de expressar a vida, sentimento de utilidade à sociedade, forma de aceitação e pertencimento a um grupo, relacionamento social e fonte de sobrevivência.

A importância da UFSC para a sociedade e o trabalho do servidor técnico-administrativo que contribui para que a Instituição cumpra seu papel de desenvolvimento e transformação social emprestam ao trabalho deste servidor, representações específicas.

O pouco reconhecimento do trabalho pela sociedade, que muitas vezes tem uma visão equivocada, uma visão forjada, de servidor que apenas faz greve e não trabalha, adicionado ao pouco reconhecimento pela própria comunidade universitária e ainda pelas precárias condições de trabalho geram uma certa desmotivação.

Esta desmotivação é contraposta, entretanto, pela representação que o trabalho em si, assume para este servidor. De maneira geral, os aspectos intrínsecos prevalecem na realização do trabalho dos servidores pesquisados. Seu trabalho reveste-se de relativa importância social e é fonte de realizações.

Acredito que, pelas representações que o trabalho assume para o grupo pesquisado, o desenvolvimento do potencial criativo encontra possibilidades de expressão.

### 3.6 CRIATIVIDADE

O tema criatividade trata do domínio de uma área do conhecimento bastante complexa. Zanella (2002) entende que a palavra criatividade, considerada na sua significação e uso, apresenta-se de diferentes formas em razão da complexidade, das abordagens e das dimensões dadas ao tema.

Compreendo que criatividade e trabalho são domínios muito próximos em que um parece estar contido no outro, de modo que a possibilidade de realização de um trabalho criativo está próxima à concepção marxista de expressão da vida. A criatividade é uma potencialidade humana que se desenvolve por meio da ação do homem, do seu trabalho. Trabalho e criatividade configuram-se assim, como elementos inerentes à condição humana.

Quando analisei o processo, a organização e as representações do trabalho do grupo que pesquisei, sempre os fiz com vistas a identificar as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do seu trabalho. Sempre tive em mente que a criatividade é um potencial inerente a cada pessoa, a cada servidor pesquisado, e pode ser mais ou menos desenvolvida, sendo fortemente influenciada pelo modo como essas grandes dimensões do trabalho se configuram na sua atividade cotidiana.

Assim, contrapondo a análise realizada sobre o processo, a organização e as representações do trabalho, analiso a criatividade a partir de conteúdos que se referem ao aprendizado do trabalho e das percepções que os entrevistados possuem sobre sua criatividade e como esta se expressa.

### 3.6.1 Aprendizagem do trabalho

Partindo da concepção de que a criatividade é um potencial inerente a cada pessoa e que se desenvolve por meio do trabalho, procurei observar como os servidores, que participaram desta pesquisa, aprenderam a desenvolver o seu trabalho, acreditando que isto pudesse revelar nuances de criatividade.

“Apanhando”, “sofrendo”, “na marretada” foram expressões utilizadas para revelar que não houve um acompanhamento adequado das atividades de muitos destes servidores, no que se refere ao aprendizado do trabalho. Então, a prática diária, o “aprender fazendo”, “errando” foi a forma comum pela qual o grupo pesquisado, de maneira geral, aprendeu a realizar o seu trabalho. “É como hoje em dia. Eles te colocam atrás de uma mesa, e dizem: é assim, assim, assim. É teu. Te vira. Aí, tu vais fazendo e vais aprendendo. Vai perguntando e vai fazendo”, revela o Entrevistado 19. Porém, este aprender fazendo, acaba revelando o potencial criativo latente de cada servidor, na medida em que vai adaptando a forma como aprendeu para a sua própria forma de executar. “Estou aprendendo, fazendo. Algumas coisas são feitas como eu acho melhor. Eu conheço bem a Universidade, então, a partir do momento que eu aprendo, eu faço do meu jeito, da forma que é mais fácil”, relata o Entrevistado 5. “Aprendi no dia-a-dia, fazendo mesmo. [...] É claro que no dia-a-dia, tu vês, tu começa de um jeito, mas tu vais trabalhando e vais vendo que tem outra forma de fazer e tu vais mudando. Para adaptar, porque cada um tem um jeito de fazer”, também ressalta o Entrevistado 23.

O aprender sozinho, conforme muitos depoimentos, acaba despertando a iniciativa, a curiosidade, a criatividade. O Entrevistado 7 relata que não teve um treinamento inicial para as suas atividades: “comecei assim, tudo eu criando. Mais ou menos, tinham os formulários, as coisas, e eu fui incrementando, inovando, fazendo os meus controles.” Neste sentido ainda, destaco o depoimento do Entrevistado 4 que se considera autodidata em relação ao domínio técnico do seu trabalho:

[...] o meu interesse pela área, o desenho, o computador, a comunicação visual. Eu fui atrás dos programas, fui atrás de leitura, Internet. Fiz todo um esforço pessoal. A questão de descobrir as ferramentas para fazer. Iniciativa minha, sempre foi. [...] Eu comecei na Universidade com trabalho burocrático. Nunca tinha trabalhado e comecei numa secretaria de Centro. Posso dizer que eu não gostava do que eu fazia. [...] Eu comecei com o trabalho de secretaria e fiquei bem frustrado. Mas de qualquer maneira, acho que a minha formação e a minha tendência sempre iam para a arte, desenho [...] até na secretaria eu comecei a inventar coisas, a fazer mapeamentos, a colocar figuras. [...] Então quando eu vi, estavam requisitando minha criatividade ali.

Considero que esta forma de adaptação do trabalho que aparece nos relatos tem forte correlação com a autonomia que o servidor encontra no nível de execução do trabalho. O “como” fazer novamente se evidencia como algo que se situa na esfera de controle do próprio servidor. Mesmo sendo uma autonomia relativa, conforme analisei no item 3.3.2, a autonomia está fortemente associada à possibilidade de desenvolvimento da criatividade.

### 3.6.2 Percepção e expressão da criatividade

As percepções de criatividade que os servidores têm acerca de si próprios são variadas. “A criatividade é um dom que eu não tenho”, argumenta o Entrevistado 15. O servidor percebe a criatividade como sendo um dom, correspondendo à abordagem filosófica<sup>42</sup> à

---

<sup>42</sup> Conforme analisei no capítulo 1, a criatividade tem despertado o interesse de diversas áreas do conhecimento e assim, várias abordagens procuram a compreensão do fenômeno. Entretanto, os estudiosos do assunto ressaltam que não há uma abordagem universalmente aceita. As diversas teorias sobre criatividade não devem ser vistas como excludentes, mas, como complementares, conforme destaca Schleder (1999).

criatividade. Kneller (1978), Wechsler (1998) e Schleder (1999) entendem esta abordagem como uma das mais antigas concepções de criatividade, na qual se acreditava ser a criatividade, uma inspiração ou dom divino.

“Nunca fui criativo. Não nasci para ser criativo” declara o Entrevistado 23. Já este servidor evidencia a abordagem biológica que entende a criatividade como algo fora do controle pessoal sendo transmitida hereditariamente (WECHSLER, 1998).

Entretanto, embora estes servidores não se considerem criativos, fica implícita a idéia de que a criatividade pode ser desenvolvida. O Entrevistado 15, por exemplo, diz que sua colega de trabalho lê mais “[...] talvez por isso ela seja mais criativa. Talvez eu devesse ler mais.” O servidor acredita não ter o “dom” da criatividade, mas se lesse mais, poderia ser criativo como sua colega. Em outras palavras, sua criatividade poderia ser desenvolvida a partir de sua própria ação. Neste particular, resgato alguns dados levantados junto aos entrevistados, acerca de hábitos de leitura. Os dados revelam que 58% deles possuem hábito de leitura diária, 21% lêem esporadicamente e 21% afirmam não possuir hábito de leitura. Os gêneros apontados são bastante variados, como romance, policial, autoconhecimento, leitura técnica, cultura geral, poesia, aventura, filosofia, dentre outros e aparece também a leitura de jornais e revistas. Estes dados indicam uma acentuada diversidade de interesses. E neste sentido, conforme indica o Entrevistado 3, o hábito da leitura ajuda a perceber as coisas de uma forma diferente. “Tu tens que ler de tudo, adquirir informação sobre o mundo todo e em diversas áreas. E quando tu lês de tudo, tu vês o mundo de outra forma”, conclui.

Destaco a contradição na percepção de criatividade do Entrevistado 15. Como um “dom”, a criatividade aparece como algo extrínseco, fora do seu controle. Mas se lesse mais, poderia ser desenvolvida, e isso parte da sua ação, da sua iniciativa, portanto, algo inerente ao seu controle.

Retornando ao Entrevistado 23 que considera que não nasceu criativo, em seu depoimento diz: “[...] eu não tenho criatividade para fazer coisas novas, acho que a gente precisa de ajuda de fora para desenvolver alguma coisa.” Também fica implícita a idéia de que a criatividade pode ser desenvolvida. A “ajuda de fora”, no âmbito institucional, pode ser a atividade de capacitação que poderia atuar no sentido de verificar necessidades de capacitação para o desenvolvimento da própria criatividade no trabalho, a qual poderia ser, assim, desenvolvida.

Tanto no depoimento do Entrevistado 15 quanto no depoimento do Entrevistado 23, a criatividade encontra possibilidades de desenvolvimento. Percebo, de forma evidente, que tanto as condições de trabalho (no caso, a capacitação) quanto a própria ação do servidor (no caso, o interesse em leitura) podem contribuir para o desenvolvimento da criatividade.

Aspectos do processo e da organização do trabalho condicionam a expressão da criatividade. Isto se torna visível no depoimento do Entrevistado 7: “[...] a gente até tem criatividade, mas às vezes tem que ficar apenas para a gente. Porque, às vezes, a gente quer inovar alguma coisa, mas [...] não tem chance de apresentar novas idéias que já vêm da própria instituição, da própria hierarquia, as coisas já vêm impostas.”

A não participação no planejamento, a falta de autonomia plena, a não participação na tomada de decisão e a hierarquia existente cerceiam a expressão da criatividade.

Representações do trabalho também agem sobre a criatividade. O não reconhecimento do trabalho realizado acarreta desmotivação. “Para criar, não tenho muita habilidade não. Gosto mais que me dêem a idéia e eu desenvolvo. Acho que estou acomodado. Eu não tenho muito pique não. Já tive. Talvez pela falta de valorização a gente se acomoda”, relata o Entrevistado 20.

Estes depoimentos reforçam a idéia de que a realidade de trabalho, em suas dimensões relativas ao processo, organização e representações do trabalho, atua sobre a expressão da

criatividade. Nos relatos acima, (Entrevistado 7 e Entrevistado 20) atua como barreiras à expressão da criatividade.

Entretanto, os relatos de servidores que se sentem ou se consideram criativos estão em maior proporção em relação àqueles que não se consideram criativos. A criatividade, como um potencial humano, acaba sempre encontrando espaços para manifestação.

Destaco o depoimento do Entrevistado 12 que acredita que a criatividade pode ser manifestada, inclusive em situações adversas:

Eu sempre fui [criativo] desde pequeno, sempre gostei de pintar, de desenhar, escrever. Então, eu me considero criativo. Ser criativo no trabalho é ter alternativas diferentes. Cada dia te traz um desafio diferente. Então, tu lidar com esses desafios, encontrar novas saídas, tudo isso é criatividade. Não só artística. Criatividade não é somente arte. É a forma como tu lidas com a tua vida, com teus problemas, com as emoções. Mesmo que fiques num cubículo, carimbando, acho que tu podes expressar tua criatividade, porque tu vais interagindo com as pessoas. Eu acho que a pessoa pode ser criativa em qualquer lugar. Eu acho que vem da alma da pessoa mesmo e da vontade, da determinação de ela buscar soluções criativas para o seu dia-a-dia.

Neste mesmo sentido, destaco o relato do Entrevistado 10 que percebe a necessidade de ser criativo.

Aqui [na UFSC] a gente aprende a ser criativo porque tu tens que driblar determinadas coisas, tu tens que ser político, ser polido, tentar entender as pessoas, e, às vezes, tu serves de confessorário. Tu tens que saber ouvir. Acho que o servidor público tem que ser criativo, mais do que as outras pessoas. Porque trabalhar no serviço público, cheio de restrições, se não tiver um pouco de criatividade, tu vais cair num tédio desgraçado. Até na forma de elaborar um trabalho, a gente está criando. Porque a gente não vem com um caderninho de informações e instruções. O serviço público é meio que assim: sai todo mundo, desocupa, daí tu vens e começa a descobrir a coisa, vai criando e adaptando. Até o teu próprio local de trabalho tu crias. Ou da tua energia ou tu vais moldando.

Ainda que em condições adversas ao trabalho, na falta de recurso ou equipamento, a criatividade encontra formas de expressão. O Entrevistado 13 oferece o seguinte depoimento, relacionado à criatividade:

Quando eu escrevo um texto para conseguir alguma coisa, [...] eu estou usando a minha criatividade. Eu vou usar ali um convencimento no texto [...]. Mas tem

outras formas de criatividade. [...] Quando tu não tens as tuas condições [de trabalho] tu tens dois caminhos: ou tu continuas trabalhando e para isso tu tens que criar, ou tu deixas de trabalhar por um tempo. Acontece muito na Universidade, há pessoas que se acomodam e começam a faltar, “não dão bolas” para o serviço. Então, se a gente não tem o equipamento e continua prestando o serviço, então eu acho que foi obra da criatividade, de uma maneira ou de outra, tu te viraste. Ou, poderia dizer simplesmente: olha, não vou imprimir mais nada, minha impressora falhou. Ai, eu penso direitinho e crio uma forma. Vou mandar por e-mail para o meu colega e imprimo lá.

A criatividade aparece, em alguns depoimentos, associada à idéia de utilidade. O Entrevistado 4 considera que a sua criatividade está relacionada ao ato de “[...] conseguir colocar vários fatores, várias questões, expor suas idéias de maneira que as pessoas reconheçam.” “Eu estou sempre criando. Ser criativo no trabalho é dar resposta às necessidades que surgem, mas de forma concreta para que todos entendam e que tenha utilidade”, argumenta o Entrevistado 8.

A idéia de utilidade está associada ao produto criativo. O produto criativo é, na concepção de Wechsler (1998), o resultado de uma atividade criativa que deve satisfazer uma série de critérios. Critérios do produto criativo são apontados por Mackinnon (1978 apud WECHSLER, 1998) como originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante e transformação de princípios antigos. A adaptação à realidade refere-se justamente ao caráter de utilidade para resolução de um problema ou alcançar um determinado objetivo. Bessemer e Treffinger (1981, apud WECHSLER, 1998) também defendem o critério de utilidade do produto criativo, mas o classificam na categoria de “resolução” do produto.

A experiência acumulada do trabalho também aparece associada à criatividade e isto pode ser evidenciado nos relatos a seguir:

[...] na legislação, não tem nada que regulamente a criação de novos cursos. Na hora que eles vêm aqui: nós queremos formar um curso novo. [...] Cadê a legislação? Não tem. Ai eu fiz um roteiro de criação de curso. De onde eu tirei? Da prática, dos processos que apareceram aqui, uns tinham isso, outros tinham aquilo. Assim, fiz um roteiro que vai servir de base para colocar na Resolução. Isto é a vivência. (ENTREVISTADO 1).

Ser criativo no trabalho é estar sempre tentando ter idéias novas para poder melhorar o trabalho. A partir de um problema, procurar os vários tipos de solução

que podem se apresentar. [...] a gente acaba copiando muita coisa também, tem a nossa própria experiência do passado, tudo isso tem uma carga muito grande. (ENTREVISTADO 16).

Sobre este aspecto, resgato a concepção vygotskiana acerca da criatividade. Segundo Freitas (1996), nesta concepção, os processos criadores existem desde a infância e se desenvolvem a partir de elementos tomados da realidade. Assim, a criatividade possui uma relação direta com a riqueza e a variedade de experiências acumuladas pelo homem. Nesta perspectiva, a criação é compreendida como uma reelaboração criadora do antigo com o novo.

O controle social exerce grande impacto na expressão da criatividade. Neste aspecto, destaco a fala do Entrevistado 22, que se considera criativo, porém, sem iniciativa: “[...] só não sou uma pessoa com iniciativa. Idéias eu tenho, mas para colocar em prática, aí eu já sou mais cuidadoso, muito medroso, muito isso, muito aquilo. Acho que é medo. Medo de me mostrar, medo de errar.” Alencar (1995) cita que a atitude negativa com relação ao risco, em que o homem é socializado, a fim de buscar sempre segurança, evitando situações que possam resultar em perdas ou sensação de fracassos, exerce um grande impacto sobre o potencial criativo. Também a necessidade de aceitação pelo grupo exerce uma pressão no sentido de que todos pensem, ajam e se conformem com as normas, influenciando na expressão criativa.

O relato do Entrevistado 3 evidencia a influência que o meio exerce na sua expressão criativa.

A criatividade no trabalho, hoje, se baseia em dois aspectos: fazer algo que não existe ou aperfeiçoar o que já existe. [...] Sempre que se faz algo diferente, a sociedade critica. Mesmo que ela venha utilizar depois. É a história do Fernão Capelo Gaivota. Se tu fizeres as coisas certinhas, voa como o bando voa, come como o bando come e morre como o bando morre, então ninguém fala, fica tudo certinho. Agora, experimenta fazer como o Capelo [...]. Quando se tenta fazer algo diferente mesmo, aí, a malhação vem de todo lado. [...] Aí eu pego o Jornal e digo, agora ele vai ser todo vermelho. Faço um negócio diferente. Aí pronto. Um vai dizer isso, outro aquilo, ou é petista ou comunista [...]. Então, o que se procura fazer: inovar, mas com pequenas pitadas. É fazer o padrão e dentro dele, tem uma coisa diferente. Por isto, a criatividade, a inovação deve ser feita assim, tu fazeres um negócio num padrão, com toques de criatividade.

A abordagem sociológica da criatividade enfoca como a sociedade, com suas regras e imposições, atua sobre a expressão criativa. Wechsler (1998) revela que a sociedade age tentando definir formas de canalizar a criatividade e estabelecer áreas específicas para o desenvolvimento criativo. Neste sentido, Csikszentmihalyi (1988, apud WECHSLER, 1998), acredita ser a criatividade um julgamento de valor atribuído a um certo tipo de trabalho e não um atributo individual. São as condições sociais e culturais que ao interagir com as potencialidades do homem permitem emergir produtos e comportamentos criativos.

A expressão da criatividade, conforme venho desenvolvendo ao longo deste estudo, condiciona-se em certo nível às condições do processo, da organização e das representações do trabalho. Estas dimensões do trabalho condicionam a ação do servidor técnico-administrativo, impactam na sua subjetividade, levando o seu potencial criativo a se desenvolver em maior ou menor intensidade, conforme estas dimensões se apresentam em sua realidade de trabalho. Entretanto, também tem sido evidenciado nesta pesquisa que, por sua própria ação, o servidor encontra meios de transformar a realidade. “As circunstâncias fazem os homens tanto quanto os homens fazem as circunstâncias”, sinaliza Marx (1984, p. 49). Neste contexto, resgato a fala do Entrevistado 12 que diz: “[...] Eu acho que a pessoa pode ser criativa em qualquer lugar. Eu acho que vem da alma da pessoa mesmo e da vontade, da determinação de ela buscar soluções criativas para o seu dia-a-dia.”

Diante da análise da relação entre o trabalho e a criatividade, os dados da pesquisa indicam que, de modo geral, os servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas, encontram possibilidades concretas para expressar seu potencial criativo, ainda que se deparem com restrições relacionadas ao processo, à organização e às representações do trabalho.

## UMA PAUSA PARA TECER ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

“O que mata um jardim não é o abandono.  
O que mata um jardim é esse olhar  
de quem por ele passa indiferente.”  
Mario Quintana

Este estudo teve como tema o trabalho e a criatividade, compreendidos como elementos que pertencem ao domínio da condição humana. Por meio da sua ação criadora o homem se humaniza, desenvolve sua cultura e encontra a sua melhor forma de expressão.

Contudo, desenvolvidos em um contexto histórico-cultural, o trabalho e a criatividade tanto podem se aproximar e se complementar quanto se afastar. O modo de produção exerce determinados condicionamentos a esta condição humana.

No contexto do capitalismo contemporâneo, da produção e acumulação flexível, do avanço das políticas públicas neoliberais, busquei com este estudo compreender a relação entre o trabalho e a criatividade em uma instituição pública de ensino, pesquisa e extensão. Quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, ocupantes de cargos de nível superior e lotados em unidades administrativas? Este foi o questionamento que me guiou nesta investigação.

Caracterizar o processo e a organização do trabalho e identificar suas representações foram os objetivos para compreender a relação entre o trabalho e a criatividade para este segmento de servidores da UFSC, no contexto do capitalismo neoliberal.

Com o estudo de caso e a abordagem qualitativa, busquei generalidades e tendências, de modo que os resultados desta pesquisa pudessem vir a contribuir para uma reflexão à Instituição pesquisada, tanto por parte de seus dirigentes quanto de seus trabalhadores, com possibilidades também de, quiçá, interessar a futuros pesquisadores acerca do tema.

Os resultados desta pesquisa apontam que, o trabalho do grupo pesquisado não se apresenta dicotomicamente criativo ou não criativo. Apresenta-se, de modo geral, num

contínuo movimento de favorabilidade ao desenvolvimento da criatividade latente do grupo pesquisado ou de não favorabilidade. Quero dizer com isto que, em certos aspectos relacionados ao trabalho, a criatividade encontra maiores possibilidades de expressão. Já em outros aspectos, estas possibilidades são menos evidentes.

Na forma institucionalizada que o trabalho hoje assume, a participação do trabalhador no planejamento das atividades organizacionais e/ou institucionais, dos seus objetivos, seu rumo, se traduz na forma de manter próximos o cérebro e as mãos do trabalhador no processo de trabalho, condição esta que favorece ao desenvolvimento da criatividade.

Os dados revelaram que a maneira como a UFSC pensa ou planeja as suas atividades não é bem definida nem clara para o grupo pesquisado. A maioria dos servidores entrevistados não sabe se a Instituição adota algum planejamento, e se adota, como o faz. Isto evidencia que, de forma geral, o planejamento das atividades da UFSC não faz parte da sua realidade de trabalho.

Investiguei também, o planejamento das atividades do grupo pesquisado, no nível de sua unidade de lotação, posto que esta é uma realidade mais próxima do desenvolvimento do seu trabalho. Entretanto, novamente pude observar que para alguns entrevistados, a atividade de planejamento está divorciada da execução do trabalho de forma que o servidor se restringe, muitas vezes, à mera execução das tarefas.

Contudo, outros entrevistados afirmam participar direta ou indiretamente no planejamento das atividades no âmbito de suas unidades de lotação. O planejamento no nível da unidade de lotação, por sua vez, apresenta-se desarticulado de um planejamento institucional, ou seja, do planejamento da UFSC. Considero que este caráter de fragmentação entre metas setoriais e estratégicas dificulta o entendimento do grupo pesquisado, acerca dos rumos que a Instituição pretende seguir, e pode resultar, além da duplicidade de esforços, na falta de visão destes servidores quanto ao foco do seu trabalho e da sua criatividade.

Considero que a forma não clara de planejamento e a baixa participação do servidor técnico-administrativo no processo, seja na UFSC como um todo, seja no âmbito do seu setor, compromete substancialmente as possibilidades de expressão de seu potencial criativo. O trabalho, como parte da condição humana, apresenta um caráter intrínseco de intencionalidade, no qual o trabalhador concebe suas ações antes de realizá-las. Separar, então, o planejamento da execução do trabalho implica limitar o seu potencial criativo.

O controle e autonomia também se relacionam à criatividade no sentido de liberdade e independência que o trabalhador encontra para planejar e executar seu trabalho, bem como ao senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.

Quanto ao método de execução do trabalho, o grupo pesquisado, de modo geral, aponta para uma autonomia bastante acentuada. Para este grupo, parece existir o autocontrole sobre a forma como desenvolve o seu trabalho. O sentido de liberdade aparece associado à idéia de controle e autonomia na percepção dos servidores que participaram da pesquisa, quando se referem ao nível de execução do trabalho. Assim, o controle e a autonomia em “como” realizar o trabalho foram bastante evidentes junto aos entrevistados. Entretanto, por ser uma autonomia restrita ao nível de execução do trabalho, considero que se configura como sendo uma autonomia relativa.

A autonomia aparece como uma conquista. Esta conquista se estabelece tanto pelo domínio técnico quanto pelo próprio senso de responsabilidade que o servidor demonstra em seu trabalho.

Algumas restrições ao autocontrole e autonomia, apontadas pelo grupo pesquisado, dizem respeito aos prazos que, em determinadas situações, surgem externos ao controle do servidor, com interferência direta no seu trabalho; aspectos legais inerentes à UFSC os quais condicionam sua autonomia e controle; e o usuário do serviço por ter requisitos, às vezes, precisos acaba por influenciar na autonomia e controle do servidor no processo de trabalho.

O grau de participação que o trabalhador encontra na tomada de decisão e a aceitação de suas idéias também estão relacionados ao desenvolvimento de seu potencial criativo. A participação nesta decisão e a abertura que a organização apresenta em acolher novas idéias acarretam em um incremento à motivação do trabalhador por fazê-lo sentir-se parte integrante no processo de trabalho.

O grupo pesquisado, em geral, evidenciou um grau de participação na tomada de decisão e também suas idéias apresentam possibilidades de discussão e aceitação. Porém, novamente, a participação na tomada de decisão e a aceitação de novas idéias estão restritas ao nível operacional das tarefas, e comumente, a decisão final fica restrita à chefia. Considero, portanto, que há uma participação parcial na tomada de decisões, podendo representar uma restrição ao desenvolvimento do potencial criativo.

Aspectos como a não clareza no planejamento das atividades e objetivos da UFSC, a baixa participação e envolvimento dos servidores no processo, a desarticulação entre planejamento setorial e estratégico, o controle e autonomia, e a tomada de decisão, limitados ao nível operacional, caracterizam o processo de trabalho do grupo pesquisado.

Por um lado, pude perceber a ausência de políticas institucionais que remetam a um trabalho capaz de atingir metas estabelecidas partilhadas, e, por outro lado, se enfatiza um fazer relativizado em autonomia. Há um indelével matiz de que a autonomia que se concede é dada pelo fazer que se sabe e não pelo fazer decorrente de um planejamento que inclui o conhecer e as possibilidades do servidor intervir, e esta realidade, acredito, inibe o próprio fazer e o ser.

A forma de constituição do trabalho relaciona-se à fragmentação ou especialização do trabalho. A literatura investigada aponta que a excessiva fragmentação e o trabalho repetitivo são contrários ao desenvolvimento da criatividade. Sob este aspecto, o grupo pesquisado demonstrou ter um bom conhecimento do ciclo operacional e do serviço final do seu trabalho.

O trabalho fragmentado foi evidenciado em poucos relatos e ainda, quando da sua ocorrência, está associado à possibilidade de executar rotinas diferentes.

Com relação ao conteúdo das tarefas, foi possível observar uma diversidade de situações como: a existência de tarefas simples (monótonas e com menor grau de dificuldade), tarefas complexas (variadas e com maior grau de dificuldade) e simples e complexas simultâneas. Entretanto, a predominância, junto ao grupo pesquisado, aponta para a realização de tarefas variadas e complexas que necessitam de qualificações específicas. A realização de atividades complexas revelou ser mais envolvente, atuando de forma positiva na motivação e criatividade do servidor. As atividades rotineiras apontadas normalmente aparecem intercaladas por outras não rotineiras. As atividades padronizadas e rotinizadas aparecem associadas ao aspecto legal bastante característico na UFSC, aspecto este, que exerce grande influência no desenvolvimento do trabalho, no qual os servidores, muitas vezes, sentem-se limitados em suas ações.

Junto ao grupo pesquisado, o trabalho possui uma tendência a ser desenvolvido predominantemente em equipes. Fragmentos das falas dos servidores entrevistados como “discussão do trabalho”, “respeito”, “aproveitar as potencialidades dos outros”, “comunhão de pensamento”, “entusiasmo”, “troca de idéias”, “informações comuns”, caracterizam seu pensamento acerca do trabalho em equipe remetendo à possibilidade de um maior fluxo de idéias que, por sua vez, se traduz na potencialização de desenvolvimento de um trabalho criativo.

Esta potencialização se evidenciou também, para os participantes da pesquisa, quando apontaram para as condições favoráveis à realização do trabalho, no que tange: ao ambiente físico, à salubridade e saúde ocupacional, e ao nível de qualidade de relacionamento entre os pares e destes com suas chefias.

Entretanto, como condições desfavoráveis à realização do trabalho, apontaram: a escassez de recursos financeiros e materiais, a longa jornada de trabalho e a disparidade no seu cumprimento, o volume e ritmo de trabalho, a pouca oportunidade de participação em atividades de capacitação, a falta de pessoal, os baixos salários e as perdas de direitos conquistados, revelando uma precarização das condições de trabalho.

A jornada de trabalho surgiu como ponto de grande conflito, à medida que existe na UFSC uma disparidade quanto ao seu cumprimento. Esta disparidade, com concessões de jornadas de quatro ou seis horas, para o mesmo regime de trabalho e a forma como a administração central da UFSC vem conduzindo a questão, além de ser fator de desmotivação e até mesmo de revolta, leva determinados setores a uma intensificação do trabalho pela falta de pessoal. Setores nos quais são exigidas oito horas contratuais carecem de pessoal, posto que há uma preferência em trabalhar em setores onde é “facultada” uma carga horária reduzida.

A falta de pessoal pela não reposição de vagas aponta que, além de uma intensificação do trabalho há uma fragmentação da categoria do servidor técnico-administrativo, a partir da heterogeneização do trabalho na atividade-meio da Instituição. Para cumprir sua missão, a UFSC tem recorrido a trabalhos terceirizados, contratados por fundações, contratos temporários, trabalho de alunos bolsistas e prestadores de serviços.

Neste processo de heterogeneização do trabalho, observa-se a redução do poder de negociação do técnico-administrativo junto ao Governo Federal. Surgem, neste contexto, as perdas de direitos conquistados como a aposentadoria integral, anuênios, licença-prêmio por assiduidade, os baixos salários entre outras questões que indicam o processo de precarização do trabalho do servidor técnico-administrativo.

Destaco ainda, a ausência de uma política de capacitação para o servidor técnico-administrativo. Os depoimentos apontam para a falta de capacitação como também para a

falta de valorização no trabalho e na carreira quando, por sua própria iniciativa, o servidor busca sua qualificação.

Com relação a estas precárias condições de realização do trabalho, considero que a jornada de trabalho, a capacitação e a carência de pessoal, em parte, são assuntos internos à UFSC. Entretanto, a questão financeira, material e de recursos humanos que se referem à reposição de vagas, heterogeneização do trabalho com suas conseqüências, ultrapassam o domínio administrativo da UFSC e vinculam-se ao processo de reestruturação universitária que se processa, fruto de políticas públicas educacionais impostas pelo governo neoliberal atrelados aos organismos internacionais, que refletem o modo de produção vigente.

O capitalismo neoliberal, em busca de novos mecanismos de valorização, encontra no ensino superior um grande mercado em potencial, a partir da sua privatização. Neste contexto, os resultados desta pesquisa revelam um processo de precarização do trabalho, fruto da racionalização dos recursos financeiros e materiais, da política de recursos humanos que condicionam a forma como o trabalho passa a ser desenvolvido pelos trabalhadores da UFSC, que têm uma repercussão nas possibilidades de expressão da sua criatividade.

Por outro lado, a estrutura hierárquica da UFSC e sua base de poder também exercem um impacto na forma como o trabalho é encarado. O grupo pesquisado aponta que a estrutura hierárquica da Instituição demanda níveis de interferências no desenvolvimento de suas atividades como ingerências no estabelecimento de prazos e atividades emergenciais.

A eleição como base de poder racional-legal, própria da UFSC, como instituição burocrática, suscita uma série de interesses que, por sua vez, engendram conflitos que agem sobre o trabalho do servidor técnico-administrativo. No processo de eleição, para obtenção ou manutenção de poder, acordos são estabelecidos, pessoas ou grupos de pessoas são privilegiados e isto atua tanto na motivação do servidor quanto no desempenho da própria Instituição.

A não valorização do servidor na carreira, cujos cargos de chefias são preenchidos por critérios políticos e não técnicos, é apontada como decorrência de interesses eleitorais. No processo político, o voto do servidor se torna sua própria fonte de poder e isto acaba gerando um corporativismo bastante acentuado que leva a uma cultura, muitas vezes, de acomodação, a qual pode comprometer o desempenho da Instituição. O “deixar frouxo” aparece como uma síntese do processo político, condicionado por uma cultura corporativa de um lado e interesses de manutenção de poder [permanência na função gerencial] de outro.

Assim, contradições notadamente vinculadas às precárias condições de realização do trabalho como a falta de pessoal de um lado e a existência de setores “inchados”, com servidores “sem nada para fazer” de outro, além da disparidade no cumprimento da jornada de trabalho podem ser compreendidas por meio da, questões políticas inerentes à UFSC.

Num contínuo de favorabilidade à criatividade, a organização do trabalho apresenta-se de forma positiva quanto à forma de constituição do trabalho, ao conteúdo das tarefas, à forma de integração no trabalho, e quanto às condições favoráveis de realização do trabalho que se relacionam ao ambiente físico, à salubridade e saúde ocupacional, e ao nível de qualidade do relacionamento entre os pares e destes com suas chefias. Já a hierarquia e as condições de trabalho, no que se refere aos recursos financeiros e materiais, jornada de trabalho, volume e ritmo de trabalho, capacitação, escassez de pessoal, baixos salários e perdas de direitos conquistados, apontam para uma precarização das condições de realização do trabalho, repercutindo negativamente no desenvolvimento do potencial criativo.

As representações do trabalho também se relacionam à criatividade. Na medida em que o trabalhador encontra representações intrínsecas ao seu trabalho, existem maiores possibilidades de expressão da criatividade.

Na percepção do grupo pesquisado, a Universidade assume um papel de grande importância na comunidade onde está inserida. A formação profissional e cidadã, o caráter

público, o nível da qualidade das suas atividades no ensino, na pesquisa e na extensão, como também o seu impacto no desenvolvimento urbano são apontados como de grande relevância para a sociedade.

O trabalho do servidor técnico-administrativo aparece associado a esta relevância social. Quero dizer com isto que, na perspectiva do grupo pesquisado, a ação social da Universidade é constituída, em parte, pelo trabalho do seu corpo técnico-administrativo, cujo trabalho está vinculado à realização da missão institucional e, por isto, se mostra como sendo um trabalho de grande relevância social.

Entretanto, apesar de ser um trabalho de grande relevância social, é um trabalho muito pouco valorizado. Por compor a atividade-meio da UFSC, o trabalho do servidor técnico-administrativo é pouco conhecido pela sociedade mais ampla e conseqüentemente, pouco valorizado.

O grupo pesquisado aponta para a imagem negativa que vem se formando do servidor público, posto pelo Governo como um peso para a sociedade, o que acaba levando a uma grande desvalorização do seu trabalho. As greves, como movimento de resistência ao processo de precarização do trabalho e à própria cultura corporativa de acomodação, engendrada no contexto político da Instituição, contribuem para esta imagem negativa e desvalorativa, na percepção dos participantes da pesquisa.

No nível interno, ou no nível da comunidade universitária, o trabalho deste servidor, de modo geral, também não encontra reconhecimento. O reconhecimento do seu trabalho, quando existe, está vinculado à idéia de utilidade do serviço. Quem necessita do trabalho do corpo técnico-administrativo, o reconhece. Entretanto, de modo geral, o grupo pesquisado expõe a desvalorização do seu trabalho pelo docente, indicando um conflito entre as duas categorias.

O trabalho assume importância pessoal muito acentuada para o grupo pesquisado. Neste aspecto, há um reconhecimento da necessidade de sobrevivência que, na sociedade capitalista, é satisfeita por meio da venda da força de trabalho. Este seria o aspecto extrínseco mais evidente do trabalho. Entretanto, a atividade em si, assume grande relevância que supera este caráter extrínseco.

O trabalho dos participantes da pesquisa assume representações de auto-realização, forma de expressar a vida, sentimento de utilidade à sociedade, de pertencimento e aceitação ao grupo social, de amizade, sem negar que é fonte de sobrevivência. O caráter intrínseco do trabalho pode ser percebido quando se encontram servidores que já poderiam estar aposentados, mas preferem estar em atividade, sentindo-se úteis, ou na compensação por meio da realização de uma atividade gratificante frente à desmotivação provocada pelas precárias condições de trabalho.

Acredito que a importância atribuída à UFSC para a constituição da sociedade na qual o trabalho do servidor técnico-administrativo encontra grande relevância, aliada à importância pessoal atribuída ao trabalho, confere representações a este servidor de forma que predominam os aspectos intrínsecos do trabalho. Assim, ainda que realizado em precárias condições, com autonomia limitada, com poucas possibilidades de intervir no planejamento, de decidir, pela realização da atividade em si, e por ser um trabalho de grande relevância social, o servidor encontra fonte de satisfação, de auto-realização, encontra uma forma de expressar a sua vida. Considero que, pelas representações que o trabalho assume para o grupo pesquisado, apesar do pouco reconhecimento, o desenvolvimento do potencial criativo encontra possibilidades de expressão.

A criatividade foi analisada complementarmente ao processo, à organização e às representações do trabalho, posto que quando analisei estas grandes categorias do trabalho, já o fiz com vistas a identificar as possibilidades de expressão da criatividade. Assim, analisei a

criatividade a partir de conteúdos que se referem ao aprendizado do trabalho e das percepções que os entrevistados têm acerca de sua criatividade.

Expressões como “apanhando” e “sofrendo” foram utilizadas para revelar que a Universidade não propicia um adequado acompanhamento das atividades dos seus servidores. O grupo pesquisado revelou, de modo geral, que aprendeu suas atividades fazendo e muitas vezes, fazendo sozinho. Entretanto, o “aprender fazendo” acabou mostrando o potencial criativo de cada servidor quando estes adaptam a forma como aprenderam para a sua própria forma de executar. O “aprender sozinho”, muito comum entre os pesquisados, acabou revelando características como a iniciativa e curiosidade, despertando a própria criatividade.

Quando analisei as suas percepções acerca da criatividade e suas possibilidades de expressão, evidenciou-se tanto a influência que o processo, a organização e as representações do trabalho exercem sobre a criatividade, além do controle social, como também ficou claro que a ação do servidor técnico-administrativo é capaz de condicionar a expressão da sua criatividade.

Há servidores que conseguem expressar sua criatividade mesmo em condições adversas ao trabalho. Acredito que o processo, a organização e as representações do trabalho condicionam sim, em certo nível, a expressão da criatividade, mas destaco que por sua ação, o servidor técnico-administrativo pode transformar sua realidade de trabalho. Sua ação também pode condicionar a expressão da criatividade como um ser histórico construtor e transformador da sua realidade.

Neste ponto, após ter percorrido um caminho teórico e metodológico e após ter analisado e interpretado as informações coletadas, retornando à questão de pesquisa, considero que as possibilidades de desenvolvimento da criatividade dos servidores pesquisados condicionam-se em certo nível ao processo, à organização e às representações do trabalho, expressando-se num contínuo de favorabilidade e desfavorabilidade, conforme

apontado acima. Por outro lado, as possibilidades de expressão da criatividade se condicionam, em certo nível, à ação do próprio servidor. Os resultados da pesquisa revelam que a sua ação, seja na conquista da sua autonomia, seja na busca de reconhecimento, seja no seu espírito corporativo, por exemplo, também condiciona a forma de expressar sua vida e sua criatividade. Fica evidente que esta ação é capaz de transformar uma realidade.

O fazer criativo, seja decorrente da ação do servidor, seja da forma como o processo, a organização e as representações do trabalho se apresentam, pode potencializar uma maior humanização nas relações de trabalho, posto que é da condição humana a atividade de trabalho e o desenvolvimento da sua criatividade advinda desta.

Assim, após estas considerações, modestamente, sugiro alguns encaminhamentos e/ou ações por parte da administração da UFSC que, acredito, poderiam vir em favor de uma maior humanização no trabalho dos seus servidores e assim contribuir para a potencialização de um fazer criativo. Destaco que poderia contribuir para o desenvolvimento da criatividade:

- ✓ o estabelecimento de políticas institucionais que remetam a um trabalho capaz de atingir metas partilhadas com incremento à autonomia do servidor;
- ✓ a adequação no cumprimento da jornada de trabalho, eliminando as concessões de jornadas diferenciadas daquela legalmente instituída;
- ✓ um efetivo redimensionamento da força de trabalho, evitando as disparidades entre setores “inchados” e setores “sobrecarregados”;
- ✓ o estabelecimento de uma matriz orçamentária que contemple equitativamente todas as áreas da Universidade;
- ✓ o estabelecimento de uma política de capacitação que desenvolva, além das habilidades técnico-operacionais, as habilidades criativas e que esta capacitação seja fonte, também, de valorização no trabalho e carreira do servidor;

- ✓ o estabelecimento de uma política de valorização na carreira por critérios éticos e técnicos em detrimento ao critério político; e
- ✓ ações de divulgação dos produtos do trabalho da Universidade junto à sociedade, em que se inclua a importância do trabalho do servidor técnico-administrativo, para que a UFSC desenvolva a sua missão.

No nível da macroestrutura, a humanização no trabalho passa pela ação politizada e conjunta do servidor técnico-administrativo com outros segmentos da Universidade, no sentido de lutar por uma Universidade que não seja vista como um gasto ou peso para a sociedade, mas como uma instituição social de ensino, pesquisa e extensão constituída e constituinte desta sociedade.

Finalmente, faço algumas recomendações para estudos futuros. Acredito que investigar trabalho e criatividade com outros grupos ocupacionais, ou ainda sob o ponto de vista dos dirigentes como também dos docentes, poderia contribuir para a compreensão do tema no âmbito das instituições federais de ensino pesquisa e extensão. A relação conflituosa entre servidores docentes e técnico-administrativos também poderia ser objeto de investigações futuras, haja vista as poucas publicações de estudos nesta área, considerando que o aprofundamento do entendimento destas questões poderia contribuir para a melhoria nas relações de trabalho nestas instituições.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, Teresa M. Como não matar a criatividade. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.12, p. 110-116, jan/fev. 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BORSOI, Isabel Cristina Ferreira. Os sentidos do trabalho na construção civil: O “esforço alegre” sem a alegria do esforço. In: JACKES, Maria da Graça; CODÓ, Wanderley (Org.). **Saúde mental e trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 309-324.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. **Portaria nº 475**, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Ministério da Educação e Cultura: Brasília, 1987.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 1 de dezembro de 1990. Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais. Florianópolis: Departamento de Recursos Humanos/UFSC, 1997.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BROVETTO, Jorge; MIX, Miguel Rojas; PANIZZI, Wrana Maria. La educación superior frente a Davos. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **A educação superior frente a Davos = La educación superior frente a Davos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. p. 9-11.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre, UFRGS, 2003.

CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1978.

CATTANI, Antônio David. **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. Autonomia. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002a. p. 43-49.

\_\_\_\_\_. Taylorismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002b. p. 309-311.

CHAUÍ, Marilena. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, Héliogio (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 211-222.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista**: categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

CORREIA, Guilherme Silveira; DORNELES, Simone Bochi. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 cd-rom.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA, Cyntia Greive (Org.). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 151-204.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994a.

\_\_\_\_\_. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994b.

DE MASI, Domenico. A força das idéias. **Revista Veja**. São Paulo, p. 5-7, Nov. 1990.

DERRIDA, Jacques. **A universidade sem condição**. São Paulo: Estação Liberdade, 2003.

DREZE, Jacques. **Concepções de universidade**. Fortaleza: UFC, 1983.

DUTRA, Olívio. As universidades públicas e a globalização. In: BROVETTO, Jorge; MIX, Miguel Rojas; PANIZZI, Wrana Maria (Org.). **A educação superior frente a Davos** = La educación superior frente a Davos. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. p. 9-11.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Novo aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Novas tecnologias e organização do trabalho. In: PEREIRA, António Garcia ...[et. al.] (Org.). **Globalizações**: novos rumos no mundo do trabalho. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001. p. 69-101.

FERRER, Aldo. **Historia de la globalización**: Orígenes del orden económico mundial. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1996.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 19-50.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 51-66.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. **Vygotski e Bakhtin**: psicologia e educação: um intertexto. São Paulo: Ática, 1996.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

FROMM, Erich. **O conceito marxista do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GENTILI, Pablo. A universidade na penumbra: o círculo vicioso da precariedade e a privatização do espaço público. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 97-128.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

GRUPO KRISIS. **Manifesto contra o trabalho**. São Paulo: Conrad, 2003.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônicas e democracia industrial: um estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 1995.

HALL, Richard, H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 29-47.

\_\_\_\_\_. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1996.

HELOANI, J. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 2002.

HELSON, Ravenna. The creativity personality. In: GRONHAUG, Kjell; KAUFMANN, Geir. **Innovation: a cross-disciplinary perspective**. Oslo: Norwegian University Press, 1990.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

KAO, John. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George Frederick. **A arte e ciência da criatividade**. São Paulo: IBRASA, 1978.

KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador hoje**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 1991.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo: Claridade, 2003.

LARANGEIRA, Sonia M. G. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 123-127.

LEHER, Roberto. Projetos e modelos de autonomia e privatização das universidades públicas. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 151-187.

LIEDKE, Elida Rubini. Processo de trabalho. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 247-249.

LIMA, João David Ferreira. **UFSC: sonho e realidade**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000.

MARTÍNEZ, Albertina Mitjás. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas: Papirus, 1997.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã: teses sobre Feuerbach**. São Paulo: Centauro, 1984.

MARX, Karl. **Conseqüências sociais do avanço tecnológico**. São Paulo: Edições Populares, 1980.

\_\_\_\_\_. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

\_\_\_\_\_. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

MILLS, C. Wright. **A nova classe média**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. , 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 cd-rom.

OFFE, Claus. Trabalho: a categoria-chave da sociologia? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 10, vol. 4, p. 6-20, jun. 1989.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 2003.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. **Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**. São Paulo: Scipione, 1997.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1987.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo: Atlas, 1997.

RESENDE, Ênio. **Cidadania: o remédio para doenças culturais brasileiras**. São Paulo: Summus, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIOUX, Jean Pierre. **A revolução industrial: 1780 – 1880**. São Paulo: Pioneira, 1975.

RODRIGUES, Laura D. M. **Implicações do controle de qualidade total (TQC) sobre o significado da criatividade no trabalho: um estudo comparativo de casos na CELESC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos; RIBEIRO, Mônica Matos; SANTOS, Thiago Chagas; COSTA, Vinícius Mendes da. Reestruturação produtiva do estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. , 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 cd-rom.

SÁVTCHENKO, P. **Que é o trabalho?** Moscou: Progresso, 1987.

SCHLEDER, Tânia Stoltz. **Capacidade de criação: introdução**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SORATTO, Lúcia; OLIVIER-HECKLER, Cristiane. Escola: uma organização multiprofissional. In: CODO, Wanderley (Org.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 122-136.

TEIXEIRA, Aloísio. **Utópicos, heréticos e malditos**: os precursores do pensamento social de nossa época. Rio de Janeiro: Record, 2002.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Motivação para o trabalho**: o caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 1991.

TRINDADE, Hégio. Universidade, ciência e Estado. In: TRINDADE, Hégio (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 9-23.

\_\_\_\_\_. As metáforas da crise: da “universidade em ruínas” às “universidades na penumbra” na América Latina. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Universidades na penumbra**: neoliberalismo e reestruturação universitária. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-43.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, nov. 2001.

\_\_\_\_\_. **Seminário avançado**: a teoria crítica e a formação de professores. Trabalho, ideologia e classes sociais. 29 out. 2002 – 18 mar. 2003. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Apostila da Disciplina: Como trabalhar, na pesquisa, com as transcrições de entrevistas?

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Catálogo dos cursos de graduação**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2002.

\_\_\_\_\_. **UFSC em números**. Publicação: Departamento de Planejamento e Acompanhamento SEPLAN/UFSC, ago. 2003.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 03 ago. 2004a.

\_\_\_\_\_. **UFSC números**. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 03 ago. 2004b.

VIEIRA, Pedro Antônio. ... **E o homem fez a máquina**: a automação do torno e a transformação do trabalho desde a Revolução Industrial até a Revolução Microeletrônica. Florianópolis: Editora da UFSC, 1989.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. Campinas: Psy, 1998.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **As pousadas da Ilha de Santa Catarina**: uma expressão de criatividade? Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 2002.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Roteiro básico para entrevista semi-estruturada

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Parte I - Identificação e caracterização sócio-econômica

1. Nome:
2. Sexo:
3. Idade:
4. Unidade de lotação:
5. Cargo:
6. Tempo de trabalho:na universidade:  
na unidade:
7. Escolaridade  
Graduação em:  
 Especialização. Qual?  
 Mestrado. Área:  
 Doutorado. Área:
8. Outros cursos realizados:
9. Possui hábito de leitura? Qual gênero? Qual a frequência?
10. Desenvolve alguma atividade de lazer? Qual? Com que frequência?
11. Renda familiar mensal:
12. Número de membros da família (que residem na mesma casa):
13. Possui alguma doença ocupacional? Qual? Teve que se afastar do trabalho? Por quanto tempo?
14. Qual o tipo de assistência à saúde utilizado?
15. Participa de algum movimento social ou órgão de classe? Qual? O que faz? Qual a frequência?

Parte II – Caracterização da relação entre o servidor e o desenvolvimento do seu trabalho

- 1) Você conhece a missão da UFSC e quais são os seus objetivos de forma geral?**
- 2) De modo geral, como são pensadas as atividades da UFSC? A UFSC adota alguma forma de planejamento? Como é a sua participação neste processo?**
- 3) E em sua unidade, como são planejadas as atividades? Como é a sua participação neste processo?
- 4) Existe separação entre quem planeja e quem executa o trabalho? Comente.
- 5) Como você aprendeu a desenvolver as atividades inerentes ao seu trabalho? Você desenvolve estas atividades da forma que aprendeu?**
- 6) Existe alguma forma de acompanhamento e controle de suas atividades? (horário de trabalho, método de execução, prazo, qualidade, volume). Quem faz e como ocorre este acompanhamento e controle?**
- 7) Hoje se discute muito a questão da autonomia no trabalho. O que você entende por autonomia? Você possui autonomia no desenvolvimento de suas atividades? Em que sentido? Possui algum exemplo?
- 8) Como é sua participação na tomada de decisão? Você possui acesso às informações para tomada de decisões? Tem algum exemplo?**
- 9) Como é o impacto das novas idéias e sugestões (suas e de seus colegas) relativas ao desenvolvimento de suas atividades? Estas novas idéias geralmente têm possibilidades de serem implantadas? Tem algum exemplo?
- 10) Você conhece o serviço final da sua unidade? Qual a participação do seu trabalho neste processo?**
- 11) O seu trabalho é parcelizado ou integrado? Comente.

**12) Você considera que as tarefas que desenvolve são simples (monótonas e baixo grau de dificuldade) ou complexas (variadas e maior grau de dificuldade)? Por que considera simples ou complexas?**

13) As tarefas que você desenvolve são padronizadas? Essa padronização é prescrita (formal)? Você sempre segue essa prescrição?

**14) O seu trabalho é individual ou desenvolvido em equipe? O que é trabalho em equipe para você? O que sente em relação a este aspecto?**

**15) Como você se sente diante das suas condições de trabalho (ambiente físico, jornada de trabalho, saúde ocupacional, salubridade, recursos materiais, recursos financeiros, entre outros)?**

16) Como é seu relacionamento com sua chefia?

17) Como é seu relacionamento com seus pares?

18) Como é o volume e o ritmo de trabalho? Você considera que o volume e o ritmo do trabalho são compatíveis com as suas condições de trabalho?

**19) Em que sentido a hierarquia da UFSC ou de sua unidade interfere no desenvolvimento de suas atividades? (Considere níveis hierárquicos, estrutura de poder formal e informal).**

**20) Na sua percepção, qual a importância que a UFSC tem para a sociedade?**

21) Como você avalia as mudanças pelas quais a UFSC vem passando nos últimos 15 anos? Tem algum exemplo?

**22) Qual a relevância social do seu trabalho para a concretização da missão e objetivos da UFSC?**

23) Você considera que o trabalho do servidor técnico-administrativo, em geral, é reconhecido pela sociedade e pela comunidade universitária?

24) Você considera que o seu trabalho é reconhecido pela comunidade universitária (seus pares, chefia, alunos, público em geral)? Em que momento isso fica visível?

**25) O que é o trabalho para a sua vida?**

26) Indique os principais motivos pelos quais você trabalha.

27) Você possui experiência anterior de trabalho? Onde? Quanto tempo? Você se imagina trabalhando ou gostaria de trabalhar em outra instituição pública ou privada? Por que?

**28) Você se considera criativo? Por que? E como é ser criativo no trabalho?**

**29) Você considera que, dadas as condições de trabalho, é possível expressar a sua criatividade no desenvolvimento do seu trabalho? Por que?**

30) Quais são as situações e os fatores que facilitam a expressão da criatividade no desenvolvimento do seu trabalho e quais são as situações e os fatores de dificultam sua expressão?

31) Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Obrigado pela atenção dispensada!

APÊNDICE B – Estrutura administrativa da UFSC com respectivo quantitativo de servidores que cumprem os critérios para participar da amostra

<b>Unidade Administrativa</b>	<b>Quantitativo Potencial</b>	<b>Quantitativo Participante</b>
<b>Gabinete do Reitor</b>	05	01
Agência de Comunicação	07	01
Biblioteca Universitária	21	01
Escritório de Assuntos Internacionais	-	-
<b>Secretaria Extraordinária de Informática</b>	-	-
Núcleo de Processamento de Dados	13	01
<b>Secretaria Especial de Planejamento</b>	04	01
Departamento de Contabilidade e Finanças	01	01
<b>Pró-Reitoria de Administração</b>	04	01
Escritório Técnico Administrativo	08	01
Central de Segurança Física e Patrimonial	-	-
Prefeitura Universitária	01	01
Departamento de Administração Geral	06	01
Imprensa Universitária	02	01
<b>Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária</b>	02	01
Departamento de Recursos Humanos	13	01
Departamento de Assuntos Estudantis	02	01
Restaurante Universitário	02	01
<b>Pró-Reitoria de Cultura e Extensão</b>	03	01
Departamento Artístico e Cultural	11	01
Departamento de Apoio à Extensão	02	01
Museu Universitário	06	01
Editora Universitária	04	01
<b>Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação</b>	03	01
Departamento de Apoio à Pesquisa	01	01
Departamento de Apoio à Pós-Graduação	-	-
Biotério Central	-	-
<b>Pró-Reitoria de Ensino de Graduação</b>	03	01
Departamento de Ensino de Graduação	01	01
Departamento de Administração Escolar	04	01
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>25</b>

Fonte: Núcleo de Processamento de Dados/UFSC e Organograma da UFSC

## **ANEXOS**