

# MOTIVAÇÃO E CRIATIVIDADE: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CCSH/UFSM

JANE SANTOS DA SILVA<sup>1</sup> - LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA<sup>2</sup>

## Resumo

Considerando a importância da motivação e da criatividade, e tendo em vista que ambas são necessárias, para o bom desempenho das pessoas em seus respectivos trabalhos, o presente artigo procura verificar a relação entre a motivação e a criatividade, analisando o grau de influência da motivação na criatividade dos técnico-administrativos do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria. Com o objetivo de investigar esta temática realizou-se uma pesquisa, em outubro de 2006, junto ao corpo técnico-administrativo do referido Centro de ensino da UFSM, por meio da aplicação de questionários, para estabelecer o que motiva os técnicos administrativos, com base na teoria das necessidades de McClelland, e os níveis de criatividade, com base nos resultados do teste de criatividade proposto por Maria Inês Felipe. Constatou-se, na teoria, que a motivação repercute na criatividade, sendo um dos mecanismos que desencadeiam o processo criativo. No grupo pesquisado, percebeu-se que predomina a necessidade de poder e níveis medianos de criatividade. Dentre os fatores motivacionais, o poder é o que mais motiva, mas a maioria dos técnicos administrativos não possui cargos de chefias ou posições de poder dentro da Instituição o que repercute nos níveis medianos de criatividade apresentados, desta forma constatamos na prática a influência da motivação na criatividade. O estudo mostrou também que as mulheres têm mais necessidade de poder do que os homens e ambos têm nível de criatividade mediano. Além disso, ficou evidenciado que os homens têm necessidades de poder e afiliação equilibradas.

**Palavras-chave:** Motivação, criatividade, setor público.

## Abstract

Considering that the motivation and the creativity are necessary for the good acting of the people in their respective works, the present article verify the relationship between the motivation and the creativity, analyzing the degree of influence of the motivation in the creativity of the technician-administrative of the Center of Social and Human Sciences of Santa Maria's Federal University. With the objective of investigate this theme took place a research, in October of 2006, through the application of survey in the technician-administrative body of the referred Center of UFSM. This research establish what motivates the administrative technicians, with base in the theory of the needs of McClelland, and the creativity levels, with base in the results of the creativity test proposed by Maria Inês Felipe. It was verified, in the theory, which the motivation change the creativity, being one of the mechanisms that start the creative process. In the researched group prevails the need of power and medium levels of creativity. Among the motivation's factors, the power is one that more motivates, but most administrative technicians don't possess leaderships or power's positions inside the Institution. It alters the medium levels of creativities presented. Therefore, we verify in practice the influence of the motivation in the creativity. The study also showed that the women have more need of power than the men and both have medium creativity level. Besides, it was evidenced that the men have needs of power and affiliation balanced.

**Word-key:** Motivation, creativity, public sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, tem-se falado muito sobre gestão por competência no meio administrativo, salientando a função dos gerentes como canalizadores dos potenciais dos funcionários de uma organização, seja ela pública ou privada. Inserida neste contex-

<sup>1</sup> Servidora Técnico-Administrativa/UFSM. Especialista em Administração e Gestão Pública da UFSM, Graduada em Matemática – Licenciatura Plena, em 1999 pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

<sup>2</sup> Doutoranda em Agronegócios pela UFRGS – Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas/UFSM/RS.

to, a presente pesquisa buscou a definição dos termos motivação e criatividade; discutiu, brevemente as teorias motivacionais e de criatividade; e verificou de que forma a motivação influencia na criatividade. Sabe-se o quanto a motivação e a criatividade são importantes e necessárias aos funcionários para o bom desenvolvimento de uma empresa no mercado, principalmente pelo grau de complexibilidade atual.

Salienta-se que o presente artigo não pretende esgotar o assunto, o objetivo é contribuir para que, os servidores e as pessoas de modo geral percebam o quanto é importante se manterem motivadas. A motivação é um dos mecanismos que desencadeiam os processos criativos, e atualmente necessita-se cada vez mais encontrar idéias criativas para os problemas de toda ordem que atingem o nosso mundo globalizado, no qual o setor público está inserido.

No desenvolvimento da pesquisa delimitou-se o universo de atuação, apenas, entre os servidores técnico-administrativos, lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em outubro de 2006. Assim, um dos objetivos primeiros do presente trabalho foi verificar o nível de motivação dos técnico-administrativos do CCSH da UFSM, com base na Teoria das Necessidades de McClelland. Na seqüência, definiu-se a criatividade e estabeleceu-se o nível de criatividade dos referidos técnicos, com base no teste de criatividade proposto por Maria Inês Felipe. Por fim, procurou-se estabelecer o nível de influência da motivação na criatividade dos técnico-administrativos do CCSH, através da comparação dos resultados da segunda parte do questionário (Teoria de McClelland) com os resultados da terceira parte, teste de criatividade de Maria Inês Felipe<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Psicóloga, pós-graduada em Adm. de Recursos Humanos e Mestre em Desenvolvimento do Potencial Criativo pela Universidade de Educação de Santiago de Compostela - Espanha.

## 2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Sampaio (1999) cita que uma das premissas do método do Taylorismo de Elton Mayo, que deu início à difusão da necessidade de alterarem as relações interpessoais no ambiente de trabalho, defende que a remuneração motiva o indivíduo, pois, nesta visão, os funcionários trabalham para ganhar mais. Esta lógica foi muito contestada, principalmente quando alguns gerentes perceberam que seus subordinados bem remunerados não trabalhavam felizes.

Weber (2003) apresenta a teoria monetária de Taylor, segundo a qual o interesse econômico é o que motiva o homem ao trabalho, caracterizando esse homem como “*homo economicus*”, tendo como principal teórico Frederic W. Taylor. Para Weber (2003) a motivação encoraja as pessoas a se movimentarem em direção aos objetivos propostos, salientando que a motivação é complexa e de difícil medição, principalmente por que o comportamento humano é influenciado por motivos pertencentes a cada indivíduo.

Segundo Santos (2006), as teorias sobre motivação tiveram seu marco inicial na década de 50 e foram disseminadas por meio da atração exercida nas organizações que buscavam desenvolver métodos para melhorar a eficiência e a eficácia, tendo em vista as condições e exigências externas. Outro motivo que ajudou a disseminação foi a crescente consciência da relação entre as contribuições das pessoas e a necessidade da visão de sucesso em longo prazo, o que culminou com a mudança na percepção das pessoas no ambiente de trabalho, que deixam de ser meras peças no processo produtivo para assumirem o lugar de diferencial competitivo que fica responsável pela posição de sucesso da empresa no mercado.

Grande parte das teorias referentes à motivação, de acordo com Santos (2006), possui seus fundamentos na busca do prazer como finalidade da vida, assim como, na obtenção do “máximo com o mínimo” dos esforços, sendo que os estudos da motivação evoluíram de uma abordagem meramen-

te filosófica, para uma abordagem mais psicológica e gerencial, onde os esforços e retornos são instrumentos mensuráveis que as empresas podem utilizar em busca da competitividade. A mesma autora afirma ainda que as teorias sobre motivação dividem-se basicamente em dois grupos: o grupo das teorias de conteúdo e o grupo das teorias de processo.

As teorias de conteúdos baseiam-se nos fatores que estimulam os comportamentos ou os iniciam, dentre elas estão: a teoria de hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, a teoria da Higiene de Frederick Herzberg, a teoria ERC de Clayton Aldefer.

As teorias de processo destacam os fatores que dão início ao comportamento e os que lhe dão direção, dentre elas temos: a teoria de Necessidade de McClelland, a teoria de Equidade, a teoria da Expectativa.

Segundo Santos (2006) as teorias mostram como o tema motivação é complexo, e que elas muitas vezes se complementam entre si, tendo em vista que não há um princípio que explique as motivações dos indivíduos, principalmente por que a motivação é intrínseca de cada ser e sofre as influências dos valores culturais do ambiente onde o indivíduo vive.

Para Guedelha (2003) o conceito central de motivação é a compreensão do comportamento humano, porque sem motivação dificilmente se obtém bons resultados, tendo em vista que a motivação dirige o comportamento. Segundo esse mesmo autor é possível perceber indícios de motivação nos indivíduos quando há por parte deles pré-disposição para se adaptarem às alterações, exista entusiasmo e empenho dos mesmos na execução das atividades. Já a desmotivação caracteriza-se por apatia, falta de cooperação, resistência injustificada às mudanças, entre outros. Portanto, para que as organizações evoluam é necessário que os indivíduos que a compõem estejam motivados.

Para Robbins (2005) existem vários mitos relativos à motivação, como, por exemplo: a motivação é específica ao indivíduo; e, um trabalhador motivado é um

funcionário de alto desempenho. O que de fato ocorre é que a motivação é específica à situação, e o elevado rendimento de um funcionário deriva das habilidades que possui e do apoio que recebe, além da motivação. O mesmo autor salienta que poucas pessoas são altamente motivadas o tempo todo independente das tarefas a serem realizadas.

O desempenho dos funcionários depende não apenas da motivação, mas de que possuam as habilidades necessárias para as funções que desempenham, tenham as ferramentas e os equipamentos atualizados, bem como o apoio de colegas qualificados. Robbins (2005) define a motivação como sendo a disposição que um indivíduo possui em exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da empresa, desde que o seu esforço seja capaz de satisfazer algumas de suas necessidades individuais. Portanto, a motivação está diretamente relacionada com o esforço despendido em direção a uma meta determinada. Salienta ainda que o esforço seja uma medida de intensidade, pois uma pessoa motivada não desiste facilmente.

Segundo os autores Guedelha (2003), Santos (2006) e Robbins (2005) as teorias motivacionais de maior destaque são as seguintes:

Teoria de Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, onde as necessidades humanas são organizadas em níveis hierárquicos de importância, sendo visualizada através de uma pirâmide das necessidades, e que dentro de todo o ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades que são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para motivar este indivíduo é necessário saber em que nível da hierarquia ele se encontra para que sejam direcionados os estímulos com o objetivo de satisfazer suas necessidades, salientando que com a satisfação de cada necessidade surge a necessidade dominante da seguinte.

As três primeiras necessidades foram caracterizadas por Maslow como necessidades de carência, tendo em vista que devem

ser satisfeitas para que o indivíduo se sinta seguro e saudável. As duas últimas são caracterizadas como necessidades de crescimento haja vista que estão relacionadas com o crescimento do indivíduo.

Segundo Guedelha (2003), para Abraham Maslow as necessidades influenciam o comportamento humano geralmente de forma instintiva, e Maslow as classificou em primárias que são as fisiológicas e de segurança e as secundárias que são as sociais, de auto-realização. As necessidades fisiológicas podem ser a alimentação, o sono, abrigo, o nível mais básico. Após as necessidades básicas estarem satisfeitas passa-se para próxima. Na seqüência, em segundo plano estão às necessidades de segurança (busca de proteção contra as ameaças ou privação, segurança do emprego, segurança da família, etc.). Em terceiro plano surgem as necessidades sociais de participação, aceitação, de troca, de amizade, amor, afeto, de lazer etc;

No nível mais alto da pirâmide encontramos as necessidades de auto-realização, onde cada pessoa realiza seu próprio potencial, continuamente promovendo o seu desenvolvimento.

Destaca-se que a maioria dos indivíduos não passa por todas as fases das necessidades. Segundo esta teoria um indivíduo passa para o segundo estágio (ou fase) quando o nível básico já estiver satisfeito.

A Teoria da Motivação - Higiene de Frederick Herzberg, também conhecida como a Teoria dos dois fatores de Herzberg, apresenta como fatores motivacionais os fatores intrínsecos, pois estes estão relacionados à satisfação no trabalho, enquanto que os fatores higiênicos ou extrínsecos estão no ambiente e são associados à insatisfação, ou seja, são os fatores desmotivantes. Esta teoria baseia-se no que as pessoas esperam de seus trabalhos, afirmando que os aspectos como: reconhecimento, realização, responsabilidade, progresso de crescimento e satisfação no trabalho, estão conectados ao esforço do próprio indivíduo, e as insatisfações são de ordem externa com as condições de trabalho etc.

Herzberg diferencia satisfação de insatisfação, onde a satisfação surge em decorrência de fatores de motivação intrínsecos como oportunidades de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, ou seja, de fatores que dependem do indivíduo. Portanto, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo desenvolve e estão sob o controle de cada indivíduo, sendo, portanto mais profundos e estáveis, quando são ótimos promovem a satisfação quando são precários evitam a satisfação (GUEDELHA, 2003).

A insatisfação deriva de fatores extrínsecos que estão no ambiente e estão fora do controle dos trabalhadores, como: a política da organização, o estilo de comando, relacionamento com superiores, a condição de trabalho ou as relações interpessoais.

Salienta-se que os fatores higiênicos são essencialmente preventivos, evitando a insatisfação, por exemplo: salários, tipo de chefias, condições físicas do trabalho, políticas e diretrizes da organização, entre outros. Quando são ótimos evitam a insatisfação, quando não são provocam a insatisfação dos empregados.

A Teoria ERC de Clayton Aldefer<sup>4</sup> propôs uma condensação da Teoria de Maslow, pois afirma que o indivíduo apresenta três grupos de necessidades centrais que são: a existência, ou existencial, que relaciona às exigências necessárias ou os requisitos básicos para nossa existência, incluindo os itens citados por Maslow, como necessidades fisiológicas e de segurança. A necessidade de relacionamento trata as questões que se referem aos desejos que as pessoas possuem de manter relações interpessoais e de interação social, pois essa necessidade de sociabilidade e *status* pressupõe a interação com outros indivíduos. E, finalmente, a necessidade de crescimento

<sup>4</sup> A Teoria ERC de Clayton Aldefer afirma haver três grupos de necessidades centrais que são: Existência, relacionamento e crescimento.

que relaciona o desejo intrínseco do indivíduo de desenvolvimento e sucesso pessoal que inclui a característica de auto-realização de Maslow Robbins (2005) e Santos (2006).

A Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland destaca três necessidades consideradas por ele com sendo fontes importantes de motivação, que são: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder (ROBBINS, 2005).

A necessidade de realização ocorre quando um indivíduo tem o impulso de destacar-se, de se realizar em relação a um conjunto de padrões, o que o faz esforçar-se para ser bem-sucedido em situações desafiantes. Indivíduos que possuem grande necessidade de realização geralmente preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, *feedback* e um grau intermediário de risco.

A necessidade de afiliação é o desejo que o indivíduo possui de fazer amizades, de manter relações interpessoais próximas, geralmente pessoas que possuem grande necessidade de afiliação são pessoas que precisam ser aceitas pelos outros, necessitam que gostem delas, esforçam-se para fazer amizades nas situações de trabalho, preferem situações de cooperação ao invés de competição e, em seus relacionamentos, buscam um grau elevado de entendimento mútuo.

A necessidade de poder é a necessidade que o indivíduo tem de fazer com que os outros se comportarem da maneira que deseja, e que em outras situações não se comportariam, é o desejo de exercer o impacto, de controlar as outras pessoas. Os indivíduos com alta necessidade de Poder gostam de estar no comando, esforçam-se para influenciar os demais colegas. Preferem ser colocados em situações competitivas, tendo em vista que o que os motiva é o *status*, e geralmente tendem a preocupar-se mais com o prestígio e com a influência que ganham sobre os outros que com o próprio desempenho eficaz. Para McClelland

essas três necessidades seriam adquiridas da cultura de uma sociedade.

Robbins (2005) afirma que, as pessoas com alto desejo de realização geralmente estão mais interessadas na eficácia com que desempenham o trabalho, do que em influenciar os demais a desempenhá-las bem, e não seriam bons gerentes, haja vista que as necessidades de afiliação e poder tendem a estarem mais ligadas ao sucesso gerencial, salientando que os melhores gerentes possuem grande necessidade de poder e pouca de afiliação.

A Teoria da Equidade foi desenvolvida por Jacques, Adams, Rosenbaum, Milkovich e Newman, segundo eles os indivíduos que conseguem perceber a relação que existe entre os resultados obtidos e suas contribuições estarão motivados a agir. Esta teoria alerta para o fato de que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade de suas recompensas pelos seus esforços, mas também comparam com as recompensas dos outros indivíduos, e onde houver qualquer tipo de disparidade pode ocorrer a desmotivação. Segundo seus autores, esta teoria é o resultado do quociente que as pessoas fazem/idealizam entre desempenho e recompensas (ROBBINS, 2005).

Vroom, V. H. e Lawler são os autores da Teoria da Expectativa que basicamente diz que a força de tendência para uma pessoa agir de determinada maneira depende da expectativa quanto ao resultado da sua atuação; e o grau de atratividade, de recompensa que estiver associado ao resultado conseguido, e com as recompensas que satisfarão suas metas pessoais. Portanto, esta teoria baseia-se em três relações: a primeira relação é a atratividade, a segunda é o desempenho em busca da recompensa e a terceira relação é o esforço para obter o desempenho (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) destaca ainda a Teoria das Necessidades Manifestas de Henry Murray a qual propõe que as necessidades possuem duas componentes que são: a direção e a intensidade. Além disso, diz que o comportamento seria motivado simultaneamente



amente por múltiplas necessidades, identificando mais de 20 necessidades que seriam adquiridas e ativadas por sinais ambientais. Segundo Robbins (2005), esta teoria fornece mais flexibilidade para caracterização das pessoas.

Robbins (2005) traz ainda a Teoria X e Y de Douglas McGregor. A Teoria X parte da suposição de que os funcionários detestam o trabalho e as responsabilidades, são preguiçosos e devem ser coagidos ao desempenho. Já a Teoria Y parte da suposição de que os funcionários gostam do trabalho e das responsabilidades, são criativos e podem exercer a autogestão.

A Teoria da Fixação de Metas, segundo Robbins (2005), reúne os princípios que afirmam que metas específicas melhoram o desempenho, metas complexas se aceitas resultam em um melhor desempenho em relação às metas específicas e o *feedback* sobre as metas resulta em um desempenho maior do que a não existência dele.

Em contraponto à Teoria da Fixação de Metas tem-se a Teoria do Reforço baseada na afirmativa de que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (1999), existe ainda a Teoria de Avaliação Cognitiva, que surgiu no final da década de 60 e baseia-se na introdução de recompensas extrínsecas, como pagamento, para o esforço desempenhado no trabalho, que anteriormente era baseada intrinsecamente. Esta teoria sugere que quando recompensas extrínsecas são dadas ao indivíduo por ter desempenhado uma tarefa interessante, o interesse intrínseco desse indivíduo na tarefa tende a diminuir.

Para Sampaio (1999) a motivação pelo trabalho pode ou não estar articulada com o desejo do indivíduo, pois depende de como os processos de trabalho foram estabelecidos pela empresa. Salienta que a motivação para o trabalho é uma questão muito complexa, pois envolve as relações de trabalho, inclusive as de poder, o ambiente, as políticas da organização, os programas de gestão, as técnicas da organização, entre outros.

Furlanetto (2001) destaca três objetivos na administração para o uso da motivação, os quais são: fazer com que o indivíduo busque entrar na empresa; estimular os empregados a produzir mais ou a desempenharem suas atividades ou funções com mais eficácia; e encorajá-los a permanecerem na organização.

Fontes (2006) define motivação como sendo um conjunto de forças internas que cada indivíduo possui que o mobiliza para atingir um determinado objetivo, ou solucionar um estado de necessidade, de carência ou desequilíbrio. Esse mesmo autor lembra a morfologia da palavra motivação que vem do latim *movere*, que significa “mover”. É algo susceptível a mover o indivíduo levando-o a agir para alcançar os objetivos desejados, ou seja, produz um comportamento orientado para uma determinada direção que é o desejo do indivíduo.

Fontes (2006) cita o ciclo motivacional de cinco fases pelo qual o indivíduo passa, que são: a necessidade, onde o motivo é a razão de ser da ação, provocada por um desequilíbrio derivado de um carência ou privação; o impulso que é a atividade desenvolvida pela necessidade, ou seja é a energia interna que impele o indivíduo a agir num determinado sentido; a resposta das atividades desenvolvidas para atingir o objetivo desejado; o incentivo para o qual a ação é orientada; a saciedade, ou seja, a satisfação decorrente de ter atingido o objetivo desejado.

A Teoria Psicanalítica, destacada por Fontes (2006), é a que afirma ser o comportamento de um indivíduo motivado por uma energia libidinal, ou seja, energia psíquica com a tendência a perpetuação da vida.

Neto (2006) diz que é possível compreender a motivação como resultante da busca pela satisfação das necessidades e desejos do ser humano. Sob esta ótica o ser humano possui potencialidades variadas que, dependendo da situação, desencadeiam o desejo para realizar ou empreender algo, estando relacionada com a dependência da predisposição do indivíduo e adequação do meio em que vive. Cada indivíduo

necessita encontrar seu espaço dentro da organização, deve sentir parte do todo, e não apenas uma peça que compõe a máquina da empresa. Nesta perspectiva, os funcionários percebem-se ouvidos e compreendidos, alargando o canal de comunicação, resultante do respeito e da motivação que se instalam naturalmente em decorrência do agregamento do funcionário como parte do todo da organização.

Chiavenato (1993) destaca que o gerente precisa conhecer as necessidades humanas para compreender melhor o comportamento humano e, dessa forma, utilizar a motivação como um meio poderoso para melhorar a qualidade da organização como um todo, pois conhecer essas necessidades é uma das maneiras de gerar a motivação e a satisfação dos indivíduos no trabalho.

Para Volpato (2002) o processo de motivação dos indivíduos ocorre de maneira intrínseca, tendo em vista que cada um desenvolve seus respectivos impulsos motivacionais distintos em momentos diferenciados, e entender o modo pelo qual os indivíduos se motivam é extremamente complexo, pois em muitas ocasiões podem sofrer influências do detentor do poder.

Para Robbins (2003) a melhor maneira de entender a motivação dos funcionários é sob a ótica de ser ela dependente de três relacionamentos que são: em primeiro lugar se os funcionários acreditam que seus esforços repercutem na avaliação do seu desempenho, o que muitos dizem não ocorrer; em segundo lugar se os funcionários acreditam que se conseguirem boa avaliação de desempenho isso acarretará com que sejam premiados pela organização, muitos funcionários acreditam que esta correspondência é muito fraca e muitas vezes não existe; e, em terceiro lugar, se os prêmios ou reconhecimentos que os funcionários recebem da organização são o que eles esperavam? Isso quase nunca ocorre quando o prêmio não está claramente especificado antes, como ocorre com muitas empresas de venda que oferecem promoções de viagem aos melhores vendedores, estes já sabem qual será seu prêmio final.

Ou seja, existe falta de motivação para um número grande de funcionários por que eles percebem um fraco relacionamento entre seus esforços e o desempenho e entre o seu desempenho e suas recompensas pela organização, salientando que para motivar os funcionários é necessário fortalecer essas relações.

Para Arantes (1998) o comportamento humano caracteriza-se por um conjunto de atividades que visam um objetivo, seja ele consciente ou inconsciente e são determinados motivos que impulsionam os indivíduos para frente. O mesmo autor salienta que uma situação motivadora leva as pessoas a desenvolverem atividades cujo principal objetivo é satisfazer suas necessidades. Para ele, a função principal da motivação é propiciar aos indivíduos um ambiente onde os objetivos estejam bem definidos, sejam claros e aceitos para que as atividades desenvolvidas sejam dirigidas a esses objetivos, satisfazendo as necessidades individuais. Salientando que o processo de motivação é um grande desafio para os administradores, pois proporcionalmente à medida que os colaboradores aumentam suas capacidades de atingirem objetivos, surgem para os mesmos, novas oportunidades e com isso o desenvolvimento e o crescimento contínuos dos colaboradores.

Bergamini (1990) destaca as fontes motivacionais de energias internas de uma pessoa. A motivação de um indivíduo depende dele estar envolvido no processo espontaneamente, de outra forma não se pode conseguir sua motivação. O pressuposto é de que para o efetivo desenvolvimento de uma atividade o indivíduo necessita primeiramente ser capaz de executá-la, em segundo ser motivado a tal, ou seja, ter a vontade de desenvolver determinada atividade, caso contrário não obterá bons resultados. A mesma autora destaca as necessidades individuais como energias internas de cada indivíduo, que juntamente com suas emoções fazem nascer a motivação sendo esta individual e restrita a cada pessoa.

Bergamini (1997) comenta que as dificuldades que os gerentes encontram para

contratar a mão-de-obra da organização e criar condições para que as pessoas permaneçam na empresa desenvolvendo suas atividades com satisfação e eficácia. Além disso, comenta que os gerentes percebem o desafio de desenvolver o potencial criativo e produtivo que existe em cada indivíduo transformando a espontaneidade e a criatividade em comportamento espontâneo, tornando cada indivíduo um ser construtivo e eficazmente inovador. Porém, destaca ainda que as razões pelas quais as pessoas fazem as coisas diferem, pois existem muitas razões que desencadeiam uma ação, e essas razões fazem parte de cada indivíduo. O que torna o estudo da motivação muito complexo.

Tais proposições sugerem que motivação e criatividade se complementam no desenvolvimento das tarefas organizacionais. A motivação é um dispositivo interno que mobiliza o indivíduo na direção de um determinado objetivo, ou seja, é o impulso que impele o indivíduo na busca pela satisfação de suas necessidades, sendo restrita a cada indivíduo, assim como o seu potencial inovativo e criador.

### 3 CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Zanella (2005) enfatiza que criatividade é um tema que tem crescido entre os pesquisadores de campos distintos do conhecimento, entre eles os da psicologia. A autora destaca três teorias sobre criatividade: A Teoria de Investimento em Criatividade de Sternber, o modelo Componencial de criatividade de Amabile, e o modelo de perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi.

A Teoria de Investimento em Criatividade de Sternber e Lubart de 1990, a qual afirma que a inteligência, os estilos intelectuais, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental são os seis fatores responsáveis pelo o comportamento criativo de uma pessoa.

O modelo Componencial de Criatividade proposto por Amabile nas décadas de 1980 e 1990 diz que aspectos como a originalidade e a adequação das respostas, além da possibilidade de vários caminhos deram origem a criatividade. É a teoria que discute a influência dos processos cognitivos no processo criativo, além dos fatores sociais e da motivação, pois esse modelo baseia-se na interação de três aspectos fundamentais que são: as habilidades de domínio, os processos criativos relevantes, e a motivação intrínseca do indivíduo (ZANELLA, 2005).

Já o modelo de Perspectiva de Sistemas, proposto por Csikszentmihalyi, estuda a criatividade focalizando os sistemas sociais e não o indivíduo, pois se propõe a investigar a criatividade sob o aspecto espacial, ou seja, onde ela se encontra, de que modo o ambiente social, cultura e histórico reconhece ou não uma produção criativa. Ou seja, a criatividade é entendida como sendo um ato, ou idéia, ou produto que pode transformar ou modificar um domínio, para que isso ocorra é necessário que os indivíduos tenham acesso aos sistemas simbólicos e o contexto social seja receptivo as novas idéias (ZANELLA, 2005).

Carvalho (2006) destaca que, sendo a criatividade uma questão discutida há muito, tempo possui varias definições, onde algumas levam em consideração os aspectos sociais, ou os psicológicos e atualmente estão tentando conceituar a criação através das ciências cognitivas. A seguir, destaca algumas teorias sobre a criatividade, como a Teoria Filosófica da Antiguidade Clássica, que utilizou o pensamento filosófico com o objetivo de entender a criação, e tendo como base de sustentação a atividade mental aplicada ao entendimento do mundo, como era concebido na época. Esta teoria perdurou até o surgimento do método científico, onde a criatividade começa a possuir fundamentos mais sólidos e verificáveis através do método científico destacando-se: a criatividade como inspiração divina de Hallman em 1964, destacada por Kneller em 1978, onde a criatividade possui origem divina (CARVALHO, 2006).



Segundo Carvalho (2006), em 1953 Maritain defendeu essa concepção de criatividade como inspiração divina através da afirmativa de que o poder criativo dependia do reconhecimento de que existia um inconsciente ou pré-consciente espiritual. A criatividade nessa época também era vista como loucura, tendo em vista a aparente espontaneidade.

Carvalho (2006) destaca ainda que durante o século XIX em 1891 Lombroso alegava que a natureza irracional e inovadora da arte era possível de ser explicada patologicamente. A criatividade surgiu no final do renascimento como gênio intuitivo, o que explicava a capacidade criativa de Leonardo Da Vinci e outros artistas da época, pois neste período muitos dos pensadores associaram a criatividade com a genialidade.

Também deste período surgiu a criatividade como força vital decorrente da teoria da evolução de Darwin, sendo considerada uma força inerente à vida (CARVALHO, 2006).

As teorias psicológicas surgem a partir do século XIX, onde a criação começou a receber um tratamento mais científico, com o desenvolvimento da psicologia. Dentre elas, a Teoria do Associacionismo, a qual afirma que para se criar algo novo se parte de um velho, e isso ocorre por meio do processo de tentativa e erro, pela combinação de idéias até que se encontre um resultado que solucione a situação.

A Teoria da Gestald considera que a criação tem seu início com uma configuração problemática, incompleta, mas permite ao criador uma visão sistêmica da situação (CARVALHO, 2006).

A Teoria Psicanalítica sobre a criatividade teve início com Freud, que relacionava a criatividade às brincadeiras e jogos da infância, pois é nessa fase que o indivíduo produz um mundo imaginário no qual interage reordenando os componentes desse mundo de outras maneiras. O indivíduo criativo como adulto comporta-se de maneira idêntica (CARVALHO, 2006).

Já a Teoria da Psicologia Humanista, por meio de seus principais representantes como Maslow, Rollo May e Carl Rogers, vem contrapor-se à imagem limitada do ser humano que foi imposta pela psicanálise. Por meio de uma nova visão tendo como ênfase principal o valor intrínseco do ser humano, que é considerado como fim de si mesmo; a potência que o ser humano tem para se desenvolver; e as diferenças individuais. (CARVALHO, 2006).

Segundo Carvalho (2006) as abordagens contemporâneas sobre criatividade foram construídas a partir do século XX, e possuem embasamento científico e suporte tecnológico, como a Teoria da Análise Fatorial, que visualiza a criatividade de forma compartimentalizada, com o objetivo de construir uma realidade criativa, partindo da divisão dos componentes ou fatores que influenciam a construção da realidade.

A Teoria da Bissociação de Koestler consiste na conexão de níveis de experiências ou em sistemas de referências, tenta integrar todas as expressões como: ciência, arte e humor, e para isso lança mão de recursos tanto da psicologia quanto da neurologia, da fisiologia, da genética e de diversas ciências (CARVALHO, 2006).

Koestler acredita que no pensamento comum uma pessoa segue uma rotina com os mesmos planos de experiências, já no pensamento criador existe a simultaneidade, pois pensa em vários sistemas de referências. Salienta que a existência de uma estrutura de pensamentos, e de comportamentos já adquiridos podem ser coerentes e possuir estabilidade, mas deixam pouco espaço para inovação (CARVALHO, 2006).

Carvalho (2006) destaca o papel dos hemisférios cerebrais na criatividade, já que autores como Torrance (1965) afirmam que os pensamentos ocorrem em partes diferentes do cérebro, por exemplo, a criatividade musical e artística seria desenvolvida no hemisfério direito já o hemisfério esquerdo seria mais eficiente nos pensamentos verbais, lógicos e analíticos, entre outros. Carvalho (2006) alerta para o fato de ser muito

delicado afirmar que a criatividade encontra-se em um ou outro hemisfério.

Por último, abordam-se as Teorias Cognitivas sobre criatividade, onde a ciência cognitiva apresenta um conjunto de disciplinas como filosofia, psicologia, computação, antropologia, sociologia, entre outras, para buscar uma explicação dos processos mentais do ser humano. Neste contexto, surgiu então a Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner, que trata das potencialidades humanas. É importante salientar que para Gardner a inteligência criativa permeia todo o pensamento humano Carvalho (2006).

Para Carvalho (2006) a percepção e a representação do conhecimento humano são baseadas em representações vivenciadas, e tais representações são conseqüências do equipamento sensitivo que a espécie humana possui que são: a visão, a audição, o tato, o paladar e o olfato, sendo por meio destes mecanismos de assimilação da realidade que o cérebro monta os esquemas para explicar a realidade, ou seja, enquadrar o mundo de forma coerente. Esse mesmo autor afirma que uma pessoa demonstra poder criativo quando busca respostas que não existiam até o momento ou eram inadequadas, o que para os cognitivistas significa compreender uma situação.

A utilização da criatividade na solução de problemas complexos nas ciências aplicadas como administração, engenharia, entre outras, possui uma abordagem tradicional, onde o processo de criação, para solução dos problemas segue quatro fases distintas que são: a preparação, onde o corre a coleta de dados e informações sobre o problema proposto; a incubação que é o período em que os processos mentais inconscientes são ativados para trabalhar; a inspiração que é a fase essencial da criação, pois é quando a idéia toma corpo; e a verificação onde ocorrem os testes para verificação da validade. Carvalho (2006) chama a atenção para o fato de que embora muitos cientistas, pensadores, profissionais e pessoas em geral tenham conseguido identificar os próprios atos criativos, em momento algum se

consegue explicar o porquê acontece dessa maneira.

Segundo Machado (2003), nos últimos anos um tema que está tendo um enfoque grande é o que trata das mudanças, seja em organizações privadas ou em organizações públicas, e envolvendo os gestores, os governantes, empresários, educadores, estudantes, consultores, família, grupos e indivíduos.

Shansis (2003) salienta que costumasse associar o termo criatividade com trabalhos artísticos ou com pesquisas científicas. No entanto, a criatividade não pode ficar limitada apenas aos momentos de excelência das artes ou das ciências, pois é igualmente importante em outras áreas carentes de inovação, destacando as áreas da política, da ética, da cultura e do ambiente. Segundo esse mesmo autor as sociedades necessitam identificar o potencial criativo nos seus cidadãos, tendo em vista que se vive em um mundo onde os problemas globais são enormes e requerem soluções. Mas, medir a criatividade não é muito simples. Atualmente existem vários métodos e abordagens desenvolvidas visando à qualificação das habilidades criativas na população em geral.

Fleith (2005) constatou que muitos pesquisadores da área de educação, e psicólogos, têm proposto diferentes significados para o termo criatividade, no entanto não há um consenso na definição de criatividade. O processo criativo é visto como uma maneira diferente para produção de idéias que não são comuns, ou como combinações ou transformação de idéias que já existem, solucionando o problema.

Terra (2006) destaca que a gestão pró-ativa do conhecimento, tendo em vista as transformações econômicas da atualidade, torna-se central no que refere à competitividade, seja das empresas ou dos países. Entretanto, gerir o conhecimento requer muito mais do que apenas investir em tecnologia ou no gerenciamento de inovações, faz-se necessário a compreensão das demandas dos ambientes competitivos com suas respectivas características, não esque-

cendo as necessidades individuais e coletivas que também estão associadas aos processos de criação e aprendizado.

Segundo Felipe (2005) a criação e a inovação são como a respiração. Ambas fazem parte das necessidades humanas e das organizações, pois o objetivo é criar novas estratégias que possibilitem a solução dos problemas, seja como indivíduos ou como organização. Salienta-se que as empresas que possuem uma visão de futuro necessitam de pessoas inovadoras e criativas para que consigam criar um maior grau de competitividade no mercado no qual estão inseridas.

Segundo López (2005) a criatividade é a capacidade que um indivíduo possui de solucionar problemas de uma forma excepcional e competente. Salientando que ser criativo é encontrar soluções novas que geralmente são contrárias às idéias convergentes.

Com base no referencial teórico pode-se dizer que ser criativo é ter idéias inovadoras com o objetivo de melhorar o próprio desempenho, analisando as situações de maneira mais flexível, aceitando soluções novas, e também é ser capaz de transformar algo velho em novo buscando solucionar problemas.

Para Felipe (2005) as criações hoje em dia necessitam ser úteis, não bastando apenas serem novas, pois a utilidade agrega valor tanto à criação como ao criador. Inovar sempre acarreta em correr riscos, além de exigir do indivíduo coragem para que rompa com os paradigmas tanto internos quanto externos. A mesma autora alerta para o fato de que criar exige dedicação e disciplina. Porém, se sabe que uma pessoa somente se dedica em busca de um determinado objetivo se estiver motivada para tal, o que leva a crer que a criatividade depende do indivíduo estar motivado. Felipe (2005) salienta ainda que as motivações intrínseca e extrínseca geralmente se combinam entre si e com isso fortalecem o processo criativo. Ou seja, o papel das motivações intrínseca e extrínseca é de mobilizar o indivíduo para criatividade.

Para Alencar (2003) todos os recursos motivacionais são forças impulsionadoras do processo criativo, principalmente a motivação intrínseca, uma vez que as pessoas quando estão envolvidas em uma determinada tarefa que lhes dá prazer, tornam-se mais propensas a responderem criativamente às questões referentes a tal tarefa.

Portanto, com base no referencial teórico, pode-se dizer que a motivação é um dos mecanismos que desencadeiam os processos criativos, sendo de extrema importância para o desenvolvimento do processo criativo do ser humano.

#### 4 MÉTODO

O problema da presente pesquisa consiste em saber se a motivação influencia a criatividade. Partiu-se da seguinte hipótese: a motivação e a criatividade são necessárias para o bom desempenho das pessoas em seus respectivos trabalhos, por tanto pretende-se com o presente trabalho estudar a relação entre a motivação e criatividade e a percepção dos técnicos administrativos do CCSH da UFSM em 2006 em relação as mesmas.

Para desenvolver o presente trabalho, primeiramente, buscou-se uma base teórica. Delimitou-se o Universo da pesquisa, ou seja, os Técnicos Administrativos lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, em outubro de 2006. A pesquisa teve um caráter quantitativo e qualitativo, uma vez que buscou atingir todo universo dos Técnicos Administrativos do CCSH. Elaborou-se um questionário composto de três partes: a parte I refere-se aos dados de identificação; a II trata da motivação, e tomou por base a Teoria de McClelland, utilizando um instrumento disponível em Robbins (1999); e a III refere-se à criatividade sendo baseada no teste de criatividade proposto por Maria Inês Felipe, disponível no *site* [www.mariainesfelippe.com.br](http://www.mariainesfelippe.com.br).

A escolha dos instrumentos de pesquisa, decorreu da necessidade de ter-se o respaldo científico através de instrumentos já

utilizados e reconhecidos no meio acadêmico, além de serem práticos e objetivos na análise dos dados encontrados.

O referido questionário foi aplicado aos técnicos administrativos do CCSH da UFSM. A abordagem aos técnicos administrativos deu-se por meio de contato com um representante administrativo de cada setor para quem foi explicado o objetivo do trabalho, neste primeiro contato foram entregues os referidos questionários aos mesmos, e após uma semana os questionários foram recolhidos em cada setor.

A parte do questionário relativa à motivação, teve como base de resposta a Escala Likert de 1 a 5, de acordo com a seguinte pontuação: 1 (concordo totalmente); 2 (concordo); 3 (indiferente); 4 (discordo); e 5 (discordo totalmente). Salienta-se que os entrevistados deveriam optar por uma das alternativas para cada declaração.

As declarações apresentadas nesta parte do questionário foram:

1. Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho.
2. Gosto de competir e vencer.
3. Muitas vezes me vejo conversando com colegas sobre questões alheias ao trabalho.
4. Gosto de desafio.
5. Gosto de estar no comando.
6. Desejo que os outros gostem de mim.
7. Desejo saber se estou progredido na realização de minhas tarefas.
8. Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.
9. Tendo a tendência a construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho.
10. Gosto de determinar e atingir metas.
11. Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.
12. Gosto de pertencer a grupos e organizações.
13. Gosto da satisfação de concluir uma tarefa difícil.

14. Frequentemente trabalho para obter maior controle dos acontecimentos a minha volta.

15. Gosto de trabalhar com os outros mais do que trabalhar sozinho.

É importante evidenciar que McClelland, ao criar este ferramental, dispôs as declarações de forma que estivessem agrupadas em seqüência de três em três, onde a primeira declaração corresponde à necessidade de realização, a segunda à necessidade de poder e a terceira necessidade de afiliação, repetindo a seqüência. Portanto, as declarações que identificam as necessidades de realização são: 1, 4, 7, 10, 13; as que identificam as necessidades de poder são: 2, 5, 8, 11, 14; as que identificam as necessidades de afiliação são: 3, 6, 9, 12, 15. Para determinar as necessidades dominantes de um indivíduo ou grupo, ou seja, o que o motiva, deve-se somar as respostas de acordo com os três agrupamentos e verificar qual delas possui maior pontuação. A soma dos números em cada coluna será entre 5 e 25 pontos.

A parte do questionário, relativa à criatividade, teve como base de resposta a modalidade de falso ou verdadeiro. Felipe (2005) propôs a seguinte pontuação para suas afirmações. Às afirmações consideradas verdadeiras atribui-se 5 pontos, caso o entrevistado a selecione. As afirmações verdadeiras são: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 16 e 17. As afirmações falsas, também, recebem 5 pontos, caso sejam selecionadas, sendo elas: 5, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 18.

As afirmações apresentadas nesta parte do questionário foram:

1. Costumo seguir minha intuição, sentimentos e emoção.
2. Gosto de modificar, transformar, agregar.
3. A música, as cores, os movimentos são importantes para mim.
4. Gosto de novas experiências, percorrer terrenos desconhecidos.
5. Sinto-me bem quando meu trabalho é baseado em regras e normas previamente estabelecidas.

6. Tenho pensamentos originais, conceitos diferentes e respostas incomuns.

7. O “muda tudo”, o “alternativo”, o “so-nhador”, podem ser meus apelidos.

8. Mantenho-me firme nas minhas convicções para que as mudanças não alterem as minhas rotas.

9. Não gosto de fazer as “coisas” sempre da mesma forma

10. Diante de qualquer problema ou situação, vou ao centro da questão, sem rodeios.

11. Sou detalhista, dou importância a minúcias e pormenores.

12. Estabeleço novas relações e conexões em situações diversas.

13. Quanto mais à pessoa muda sua forma de ser, cada vez mais deixa de ser ela mesma e isso não é positivo.

14. O julgamento dos outros sobre a minha pessoa e o meu trabalho é muito importante para mim.

15. Devemos sempre acertar, errar é constrangedor.

16. Arrisco-me assumindo soluções sem precedentes.

17. Considero problemas como oportunidades.

18. No dia-a-dia analiso situações de forma racional, objetivando atenuar riscos.

A pontuação sugerida pela autora é como segue.

Deve-se somar cinco pontos para cada afirmação verdadeira nas questões: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 16 e 17. E depois somar cinco pontos para cada afirmação falsa nas questões 5, 8, 11, 13, 14, 15 e 18. Uma adaptação do modelo de análise da autora permite indicar que:

Até 30 pontos - O indivíduo ou grupo apresenta um potencial criativo pouco expressivo.

De 31 a 60 pontos - O indivíduo ou grupo apresenta um potencial criativo mediano.

Acima de 60 pontos - O indivíduo ou grupo apresenta um potencial criativo bastante expressivo.

Para que fosse constatado se a motivação dos técnicos administrativos do

CCSH repercute nas suas respectivas capacidades de criar procedeu-se à comparação dos resultados da coleta de dados do questionário relativo à motivação com o teste de criatividade.

A pesquisa correspondeu a 91,23% do total de 57 técnico-administrativos do CCSH, ou seja, participaram da pesquisa 52 servidores. A análise dos dados foi quantitativa e qualitativa.

## 5 MOTIVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO CCSH/ UFSM: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Os resultados indicam que, dentre o público alvo da pesquisa, 58,00 % são do gênero feminino e 42,00 % são do gênero masculino, conforme a tabela 1 e o gráfico 1.

Tabela 1- Percentual de gênero dos entrevistados

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	30	58,00 %
Masculino	22	42,00 %
Total	52	100,00 %

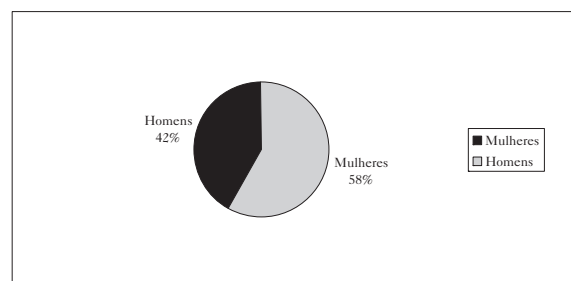


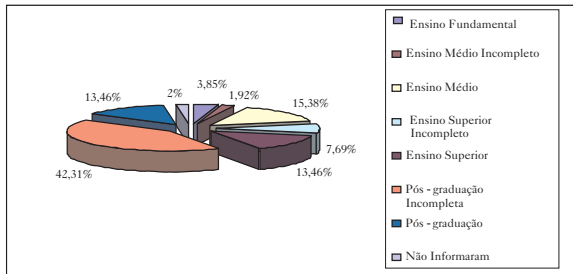
Gráfico 1 - Percentual de homens e mulheres que responderam à pesquisa

Quanto ao perfil parcial dos entrevistados constatou-se que dentre os técnico-administrativos do CCSH, 7,69 % possui curso superior incompleto; 23,07 % possui nível superior; 42,31 % possui curso de pós-graduação incompleto (estão cursando); e 13,46 % possui curso de pós-graduação completo, conforme demonstram a tabela 2 e o gráfico 2.

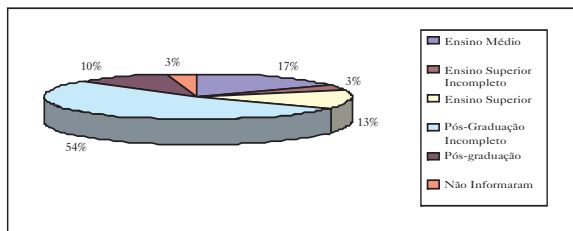


**Tabela 2 - Grau de instrução dos entrevistados**

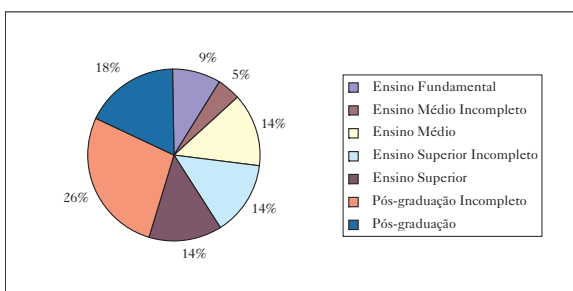
Grau de Instrução	Freqüência	Percentual
Ensino Fundamental	2	3,85%
Ensino Médio Incompleto	1	1,92%
Ensino Médio	8	15,38%
Ensino Superior Incompleto	4	7,69%
Ensino Superior	7	13,46%
Pós-graduação Incompleta	22	42,31%
Pós-graduação	7	13,46%
Não Informaram	1	2,00%
Total	52	100,00%

**Gráfico 2 - Grau de instrução dos entrevistados****Tabela 3 - Grau de instrução das mulheres entrevistadas**

Grau de Instrução	Freqüência	Percentual
Ensino Médio	5	17 %
Ensino Superior Incompleto	1	3 %
Ensino Superior	4	13 %
Pós-Graduação Incompleto	16	54 %
Pós-graduação	3	10 %
Não Informaram	1	3 %
Total de entrevistadas 30	30	100 %

**Gráfico 3 - Grau de instrução das mulheres entrevistadas****Tabela 4 - Grau de instrução dos homens entrevistados**

Grau de Instrução	Freqüência	Percentual
Ensino Fundamental	2	9 %
Ensino Médio Incompleto	1	5 %
Ensino Médio	3	14 %
Ensino Superior Incompleto	3	14 %
Ensino Superior	3	14 %
Pós-graduação Incompleto	6	26 %
Pós-graduação	4	18 %
Total de entrevistados 22	22	100%

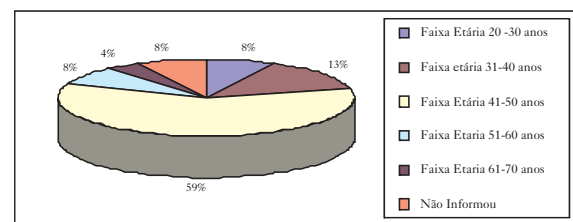
**Gráfico 4 - Grau de Instrução dos homens entrevistados**

Em relação ao grau de instrução dos técnicos-administrativos do CESH constatou-se através das tabelas e dos gráficos 3 e 4 que, dentre o gênero feminino, 5,00 % possuem curso de pós-graduação completo; 27,00% pós-graduação incompleto; 7,00% superior completo; 2,00% curso superior incompleto e 8% possuem ensino médio completo, sendo este o menor nível educacional deste gênero. Para o gênero masculino constatou-se que 9,00% possuem curso de pós-graduação completo; 14,00% possuem curso de pós-graduação incompleto; 7,00% curso superior completo; 7,00% superior incompleto; 7,00% ensino médio; e 5% possuem apenas o ensino fundamental completo. O resultado mostra que o gênero feminino está buscando mais instrução.

Quanto à idade, a tabela e o gráfico 5 indicam que a faixa etária com maior número de pessoas é a de 41 a 50 anos, tanto para os homens quanto para as mulheres, o que corresponde a 59,61% dos técnicos administrativos.

**Tabela 5 - Faixa etária e gênero dos entrevistados**

Faixa Etária	20-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	61-70 anos	Não Informou
Mulheres	3	5	15	2	2	3
Homens	1	2	16	2	0	1
Total	4	7	31	4	2	4

**Gráfico 5- Faixa etária dos entrevistados****Tabela 6 - Tempo de Serviço dos Técnico-Administrativos do CESH na UFSM**

Tempo de Serviço dos técnicos-Adminstrativos	Freqüência	Porcentagem
de 0 a 3 anos	3	5,77%
de 11 a 14 anos	8	15,38%
de 15 a 19 anos	6	11,54%
de 20 a 25 anos	24	46,15%
de 26 a 30 anos	11	21,15%
Total	52	100,00%

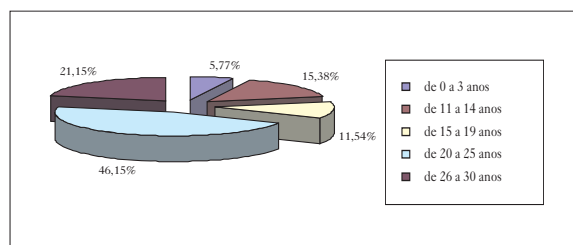
**Gráfico 6 - Tempo de serviço dos Técnico-administrativos do CESH na UFSM**

Tabela 7 - Tempo de serviço quanto ao gênero.

Tempo de Serviço	0 a 3 anos	11 a 19 anos	20 a 30 anos	Total
Mulheres	3	6	21	30
Homens	1	9	12	22
Total	4	15	33	52

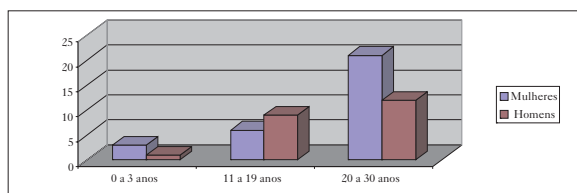


Gráfico 7 - Tempo de serviço dos Técnicos-administrativos do CCSH na UFSM

Quanto ao tempo de serviço dos técnicos-administrativos do CCSH na UFSM constatou-se que dentre os entrevistados 46,15 % estão na faixa de 20 a 25 anos de trabalho na Instituição e 21,00 % entre 26 a 30 anos, conforme a tabela e o gráfico 6. Constatamos, conforme consta na tabela e no gráfico 7 que 33 dos 52 técnicos administrativos estão na faixa de 21 a 30 anos no serviço público, ou seja, já estão próximos de se aposentarem, por tempo de serviço restando apenas atingirem a idade mínima exigida por lei para que se aposentem.

### 5.1 Resultados específicos quanto à motivação

Com base na Teoria das Necessidades de McClelland constatou-se que 51,92 % dos entrevistados possuem necessidade de poder, e segundo McClelland são indivíduos que desejam exercer impacto, controlar outras pessoas. O alto índice desta necessidade indica que os indivíduos gostam de estar no poder, procuram influenciar os demais colegas e geralmente buscam situações competitivas, sendo motivados pelo *status*, se preocupando mais com as influências que exercem sobre os outros do que com seu próprio desempenho eficaz. Segundo esta teoria pessoas com necessidades de poder geralmente estão ligadas ao sucesso gerencial, destacando ainda que os melhores gerentes possuem grande necessidade de poder e pouca de afiliação.

Tabela 8 - Resultados gerais sobre o grau motivacional dos técnico-administrativos, com base na Teoria das Necessidades de McClelland.

Necessidades	Frequência	Percentual
Realização	1	1,923 %
Realização e Pod	1	1,923 %
Poder	27	51,923 %
Afiação	15	28,846 %
Poder e Afiação	7	13,461 %
Realização e Afiação	1	1,923 %
Total	52	100,00 %

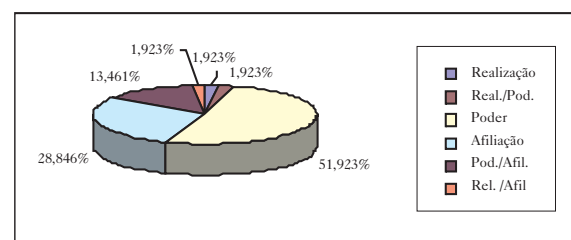


Gráfico 8 - Resultado da pesquisa referente à motivação

Tabela 9 - Motivação gênero masculino, Teoria das Necessidades de McClelland.

Necessidades	Frequência	Percentual
Realização e Afiação	1	5 %
Afiação	9	40 %
Poder	9	41 %
Poder e Afiação	3	14 %
Total	22	100,00 %

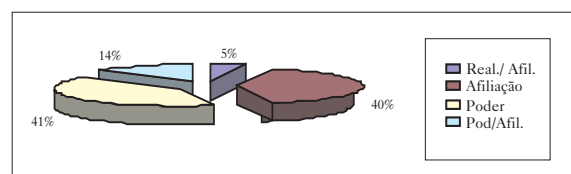


Gráfico 9 - Motivação para o gênero masculino

Pelo resultado apresentado na tabela 8 e no gráfico 8, percebe-se que os técnico-administrativos do gênero masculino possuem as necessidades de Afiação e de Poder com a mesma intensidade o que, segundo a Teoria de McClelland, significa que tendem a estar ligados ao sucesso gerencial, mas que, também, possuem a necessidade de fazer amigos, serem aceitos pelas pessoas, manter relações interpessoais próximas e, no trabalho, preferem o trabalho em equipe. A necessidade de afiliação, segundo esta teoria, não consta das necessidades dos melhores gerentes de forma tão igualitária, conforme o resultado encontrado em relação aos técnicos administrativos do gênero masculino do CCSH.

Tabela 10 - Motivação do gênero feminino, Teoria das Necessidades de McClelland.

Necessidades	Frequência	Percentual
Realização	1	3,33 %
Realização e Poder	1	3,33 %
Poder	18	60,00 %
Afiliação	6	20,00 %
Poder e Afiliação	4	13,33 %
Total	30	100,00 %

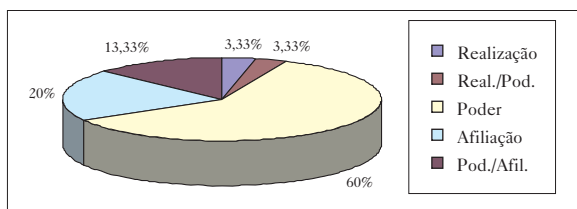


Gráfico 10 – Motivação para o gênero feminino

Analisando os resultados da tabela e do gráfico 10, percebe-se que os técnico-administrativos do gênero feminino possuem alto grau de necessidade de poder. Portanto, desejam estar no comando, preferem controlar as demais pessoas. Segundo a Teoria de McClelland, as técnico-administrativas do CESH podem vir a ser gerentes de sucesso, pois possuem alta necessidade de poder e pouca de afiliação.

Este resultado salienta uma questão de gênero que vem mudando nas últimas décadas, desde que a mulher se inseriu no mercado de trabalho se tornou cada vez menos submissa, o que fortaleceu a necessidade de poder nas mulheres.

Vários estudos, atuais e mundiais, têm mostrado que as mulheres estão galgando postos que anteriormente eram exclusivos dos homens. Um bom exemplo de rompimento dos paradigmas é a escolha de mulheres para governarem alguns Estados Brasileiros nas últimas eleições de 2006, em que foram eleitas três governadoras para os Estados do Pará, Rio Grande do Norte e Rio Grande do Sul (FILHO, 2006). Na Universidade Federal de Santa Maria temos algumas mulheres ocupando o cargo de Direção e de Vice Direção dos Centros de Ensino, a saber: a Profa; Dra. Maria Alcione Munhoz (Diretora), Profa. Dra. Helenise Sangoi Antunes (Vice-Diretora) do Centro de Educação; Profa. Dra. Martha Bohrer Adaime (diretora) Centro de Ciências Naturais e Exatas e a Profa. Dra. Ceres Helena Zeigler

Bevilaqua (Vice-Diretora) do Centro de Artes e Letras.

## 5.2 Resultados específicos quanto à criatividade

Tabela 11 – Análise da Criatividade geral

Níveis de Criatividade	Frequência	Percentual
Pouco expressivo	3	5,77 %
Mediano	38	73,07 %
Muito expressivo	11	21,15 %
Total	52	100,00 %

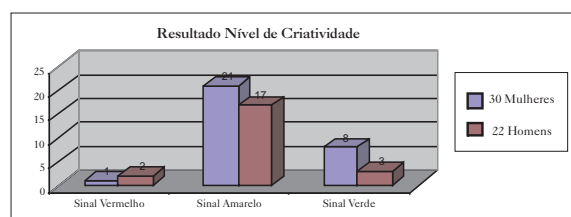


Gráfico 11 – Resultado referente ao grau de criatividade

Os resultados referentes à criatividade dos técnico-administrativos, ilustrados na tabela 11, mostram 73,07% possuem grau mediano de criatividade, mas podem e devem aprimorá-la. Segundo Felipe (2005), para melhorar o grau de criatividade é preciso arriscar mais, perder o medo de errar e, no trabalho, usar mais a mente e a intuição, saindo dos padrões pré-estabelecidos. Além disso, 21,15 % dos técnico-administrativos apresentaram grau muito expressivo de criatividade, podendo-se dizer que estão com o potencial criativo em expansão. Os percentuais em relação ao gênero estão equilibrados no que diz respeito à criatividade, tanto as mulheres quanto os homens possuem, em sua maioria, um nível de criatividade mediano, conforme a tabela 12.

Tabela 12 – Grau de criatividade por gênero

Criatividade	Pouco expressivo	Mediano	Muito expressivo	Total
Mulheres	1	21	8	30
Homens	2	17	3	22
	3,33 %	70,00%	26,66%	100,00%
	9,09 %	77,27 %	13,63 %	100,00%

## 5.3 Influência da motivação na criatividade

Ligando criatividade e motivação, foi possível perceber que a predominância da necessidade de poder pode ser um estímulo à criatividade, já que as pessoas com esta

necessidade predominante estão dispostas a buscar os seus objetivos ocupando posições de comando nas organizações. Outros dados importantes, que podem influenciar tanto na motivação quanto na criatividade, são o grau de instrução dos entrevistados, pois grande parte, correspondendo a 42,31%, está cursando pós-graduação e 13,46% já possuem curso de pós-graduação. O tempo de serviço na Instituição também pode ser um fator motivacional, uma vez que os funcionários já conhecem a empresa em que trabalham e seus objetivos, desde que os gerentes (Diretores, Pró-Reitores e Chefia imediata dos técnicos administrativos) consigam utilizar este fator a favor, pois o tempo médio dos funcionários lotados no Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM está entre 20 e 30 anos. Um fator importante é a idade dos referidos técnico-administrativos, que estão entre a faixa etária de 41 a 50 anos, em média, e sentem a necessidade de reciclagem e melhor capacitação, pois 42,31% estão cursando curso de pós-graduação, o que inclusive vem sendo incentivado pelas novas medidas governamentais, tais como o plano de carreira dos técnico-administrativos em Educação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura mostrou que a motivação é apresentada como um dos mecanismos que desencadeiam o processo criativo. A pesquisa nos revelou que as servidoras técnico-administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria possuem alta necessidade de poder, ou seja, gostam de estar no comando e muitas possuem uma baixa necessidade de afiliação. Os homens possuem as necessidades de poder e de afiliação equilibradas, indicando que é tão importante ter poder quanto ter amigos.

Quanto à criatividade, os resultados evidenciaram que a maioria possui grau de criatividade mediano. Além disso, não houve diferenças expressivas para as questões de gênero.

No grupo pesquisado, percebeu-se que o poder é o que mais motiva, mas a

maioria dos técnicos administrativos não possui cargos de chefias ou posições de poder dentro da Instituição o que repercute nos níveis medianos de criatividade apresentados, desta forma constamos na prática a influência da motivação na criatividade.

Salienta-se que existem limitações no presente trabalho tendo em vista o universo restrito em que esta temática foi pesquisada, principalmente por que os temas abordados como criatividade e motivação são muito complexos, pois envolvem o ser humano e sua subjetividade, onde não existem regras pré-estabelecidas. O homem é um ser passível de ser motivado desde que esteja predisposto, pois a motivação é intrínseca de cada ser, e a criatividade depende de sua motivação. A complexidade deste assunto evidencia claramente que não se pode esgotá-lo em um artigo e outras temáticas podem ser aprofundadas na tentativa de compreendê-lo tais como as relações de poder que emergiram na realidade analisada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Eunice M. L. et al. **Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. Psicologia: teoria e pesquisa.** vol. 19 n. 1 p.001-008. jan. - abr. 2003, Disponível em [www.scielo.br/scielo.php](http://www.scielo.br/scielo.php) acessado em 29/09/2006.
- ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHO, Bruno. **Teorias da criatividade.** Disponível em: [www.criativ.pro.br/index.php](http://www.criativ.pro.br/index.php) acessado em: 06/09/2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração,** 4ª e. São Paulo: MaKron Books, 1993.

- FELIPPE, Maria Inês. **Teste de criatividade: Você tem utilizado sua capacidade de criar?** (2005) Disponível em: <http://www.mariainesfelipepe.com.br/sabedoria> - acessado em 13/09/2006. 2005.
- FELIPPE, Maria Inês. **Criar para Solucionar.** (2005) Disponível em: <http://www.mariainesfelipepe.com.br/artigos> - acessado em 10/10/2006.
- FLEITH, Denise de Souza & ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Escala sobre o clima para criatividade me sala de aula.** Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br) in: *Psicologia: teoria e pesquisa*, vol. 21 n.1 p. 085-091. jan - abril 2005.
- FONTES, Carlos. **Motivação.** Disponível em <http://filates.no.sapo.pt/psicMotivacao.html> – acessado em 25/07/2006.
- FILHO, Francisco Alves, **Como vão agir os governadores eleitos.** Revista ISTOE n.º 1933, , p. 60-, novembro de 2006, Rio de Janeiro – RJ: Três..
- FURLANETTO, Sérgio. **Diagnóstico do processo de comunicação nas empresas do Extremo Sul Catarinense, segunda a ótica dos acadêmicos da área de negócios da UNESC** – Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis, junho de 2001, p. 65 - 66.
- GUEDELHA, Olímpio. **Inquérito sobre a motivação dos jovens hoquistas portugueses.** 2003. Disponível no site [inqueritohoquei2003.no.sapo.pt/INQ-MOTIV-Hoq.doc](http://inqueritohoquei2003.no.sapo.pt/INQ-MOTIV-Hoq.doc) acessado em 25/07/2006.
- LOPEZ, J etii all **TRIZ: Criatividade como uma ciência exata?** Revista Brasileira de Ensino de Física, v. 27, n. 2 p. 2005-2009. 2005. Disponível em: [www.sbfisica.org.br/rbef/vol27/num2/v27\\_2005.pdf](http://www.sbfisica.org.br/rbef/vol27/num2/v27_2005.pdf). Acessado em 16/09/2006.
- MACHADO, João Carlos Vieira. **Atividades vivenciais e criatividade: um estudo sobre a flexibilidade para mudanças.** Tese – UFSC – Florianópolis – SC, 2003. Disponível em: [//teses.esp.ufsc.Br/defesa/pdf](http://teses.esp.ufsc.Br/defesa/pdf). Acessado em 15/09/2006.
- NETO, Armando Correa de Siqueira, **A Motivação na gestão da qualidade total.** Disponível em <http://www.psicologia.com.pt/artigos> - Portal dos Psicólogos - acessado em 26/06/2006.
- ROBBINS, Stephen Paul, 1943, **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul, **A verdade sobre gerencias pessoas.** São Paulo: Pearson Financial Times – Prentice Hall, 2003.
- ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento organizacional.** 8ª. Ed. – 1998, Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SAMPAIO, Jader dos Reis. **As relações humanas e a motivação do publico interno das organizações.** 1999. Disponível no site [WWW.ufmg.com.br](http://WWW.ufmg.com.br) acessado em 20/07/2006.
- SANTOS, Andréia Leite dos. **Teorias sobre motivação.** Disponível <<http://www2.uol.com.br/jc/sistes/deloit/artigos/a55.htm> (Jornal do Comércio) acessado em 25/06/2006.
- SHANIS, Flávio. etti alii. **Desenvolvimento da versão para o português das escalas de criatividade ao longo da vida (ECLV).** 2003. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php](http://www.scielo.br/scielo.php). Acessado em 13/09/2006.
- TERRA, José Cláudio. **Gestão da criatividade.** Disponível em [www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca) acessado em 06/09/2006.
- TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Disponível em [www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca) acessado em 06/09/2006.
- VOLPATO, Maricilia & CIMBALISTA, Silmara. **O Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações** – Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set/dez. 2002.
- WEBER, Cleci Maria Trevisan. **Motivação como componente de busca da qualificação no trabalho em Instituições Públicas: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado – UFSM, 2003 – Santa Maria – RS.
- ZANELLA, Andréa Vieira & TITON, Andréia Plana. **Análise da produção científica sobre criatividade em programa brasileiro de pós-graduação em psicologia (1994-2001).** Revista: **Psicologia em Estudo**, Maringá – SP. v. 10, n. 2 p. 305-316, maio/agos. 2005. Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php](http://www.scielo.br/scielo.php). Acessado em: 12/09/2006.