

IMPLICAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA  
EXPRESSÃO DA CRIATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

IMPLICATIONS OF THE WORK'S ORGANIZATION IN THE  
CREATIVITY'S EXPRESSION: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION  
OF TEACHING, RESEARCH AND EXTENSION

---

*Clésar Luiz Loch<sup>1</sup>*

*Valeska Nahas Guimarães<sup>2</sup>*

*Carla Cristina Dutra Búrigo<sup>3</sup>*

RESUMO

Este estudo objetivou 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 24 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, foi analisada a organização do trabalho por meio dos seguintes conteúdos: forma de constituição do trabalho; conteúdo das tarefas; forma de integração no trabalho; condições de trabalho; e

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Administrador da carreira técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC. Rua Deputado Antônio Edu Vieira, 93/C/302, Pantanal – Florianópolis – SC – CEP 88040-000, clesarloch@yahoo.com.br, fone (48) 3225-4438.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora dos Programas de Pós-Graduação em Educação e Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC. Rua Alberto Weiss, nº 219 – São José – SC – CEP 88104-260, valeska\_kenaz@yahoo.com.br, fone (48) 3343-1129.

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pedagoga da carreira técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC. Campus Universitário, Trindade – Florianópolis – SC – CEP 88040-900, carlaburigo@reitoria.ufsc.br, fone (48) 3249-6395.

hierarquia. Os resultados da pesquisa apontam que as possibilidades de expressão da criatividade são condicionadas à ação do servidor, como também pela forma como a organização do trabalho se configura na realidade material, reflexos de políticas públicas educacionais que incidem sobre a constituição e o funcionamento das instituições de ensino, pesquisa e extensão, que, por sua vez, refletem o modo de produção vigente.

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

## ABSTRACT

This research aimed on understanding which are the possibilities to express creativity at work's development of the civil servants from administrative branch of the Universidade Federal de Santa Catarina. 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 analyses of work's organization through the contents: way of work's constitution; task's content; way of work's integration; work's conditions and hierarchy. The results of this research show that the possibilities of creativity are connected to the civil servants's actions and also to the way on how the work's organization is 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 reflects the valid way of production.

*Keywords:* Creativity; University; Work's Organization, Work.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é compreender quais são as possibilidades de expressão da criatividade no desenvolvimento do trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ocupantes de cargos de nível superior, lotados em unidades administrativas. As universidades, instituições seculares, possuem características próprias, o que leva o trabalho desenvolvido nelas a revestir-se de certas particularidades.

Para o desenvolvimento de um trabalho criativo, o servidor que trabalha na universidade necessita de certas condições. Essas condições, por sua vez, não são um fenômeno isolado. Acredita-se que a organização do trabalho exerce determinados condicionamentos sobre a forma como o trabalho e a criatividade são desenvolvidos, o que, 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, buscou-se caracterizar como ocorre a organização do trabalho, 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.

A relevância deste estudo se pauta, sobretudo, na importância de se buscar compreender o trabalho e a criatividade como condição humana, no contexto institucional. Acredita-se 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 possa haver uma maior humanização nas condições e relações de trabalho. Considera-se 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. Porém, isso não significa que seja de inexpressiva importância, no que tange às condições e às relações de trabalho nessas instituições.

## 2. TRABALHO E CRIATIVIDADE: ALGUMAS CONCEPÇÕES

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 sempre precisou interagir com a natureza, transformando-a para extrair os produtos que pudessem satisfazer a suas necessidades. 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.” A partir desse entendimento, o autor considera o trabalho uma atividade própria do homem posto que este é o único ser capaz de idealização. Com sua capacidade de idealizar, 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.

Entretanto, essa 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.

Nessas 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 condição humana e desenvolver este potencial torna-se uma necessidade do homem visando ao seu crescimento. Alencar (1986, p. 15) concebe 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.” Já numa concepção mais 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.

Assim, trabalho e criatividade são dois elementos concebidos neste estudo como pertencentes ao domínio da condição humana. É por meio do trabalho e da criatividade, ou melhor dizendo, do trabalho criativo, que o homem se humaniza e encontra sua melhor forma de expressão. Ostrower (1987, p. 31) trata com propriedade essa 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.*

O elemento criatividade está contido na concepção marxista de trabalho como protoforma da vida humana. Schleder (1999, p. 11) também defende essa linha de pensamento quando argumenta 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”, argumenta a autora.

Entretanto, quando são analisados o trabalho e a expressão criativa, é necessário fazê-lo considerando a sua realidade material, as suas reais condições de realização. Inserido no modo de produção capitalista, o trabalho adquire uma forte conotação de alienação que se opõe à criatividade. O trabalho, no modo de produção capitalista, é concebido, predominantemente, como mero fator de produção, assumindo, assim, características próprias, em que 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. Nesse particular, a organização do trabalho exerce determinados condicionamentos à forma como o trabalho é desenvolvido, repercutindo na subjetividade do trabalhador.

### 3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho 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, na formação social capitalista, é uma forma de como o capital atinge seu objetivo de valorização, por meio da dominação que exerce sobre a força de trabalho, é a sua principal forma de extração da mais valia absoluta.

Na concepção de Sávtchenko (1987), no capitalismo, a organização do trabalho assegura a união dos trabalhadores aos meios de produção no processo de trabalho. Para este autor, a organização do trabalho inclui: 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.

Complementarmente a estes pressupostos, Roesse (1992) entende que a organização do trabalho possibilita a 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).

Neste contexto, o trabalho – um atributo próprio da condição humana, com características de criação, de auto-realização e forma de expressar a vida – tem sido organizado no capitalismo de modo a atender sua racionalidade valorativa que fornece sua base de produção, reprodução e acumulação. Uma proposta de classificação de formas de organização do trabalho é apresentada por Fleury (1987), que 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 esses paradigmas, ou seja, até que ponto essas formas de organização do trabalho permitem a expressão da criatividade do trabalhador.

### 3.1 ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA DO TRABALHO

Ainda nos primórdios do capitalismo, a organização do trabalho era de domínio dos trabalhadores que detinham a concepção e a 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 auto-

nomia 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 (MATTOSSO, 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 (2002) 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.

Os princípios básicos do taylorismo, segundo Cattani (2002), são: a separação programada entre a concepção e a execução das tarefas, na qual o administrador expro-

pria o máximo do saber operário; a intensificação da divisão do trabalho, 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.

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). Essa 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.

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

Na concepção de Harvey (1996), 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.

No fordismo, os tempos passam a ser impostos pelos ritmos da maquinaria. A linha de montagem e a esteira rolante são componentes clássicos do fordismo de forma que o fluxo contínuo e progressivo da produção, com a redução de tempos ociosos, traz, de forma acentuada, uma intensificação do trabalho. Para Antunes (2000), 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.

O fordismo, em princípio, possibilitou a formação de uma classe média americana e o desenvolvimento de um Estado de Bem-Estar (*Welfare*). Nesse 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 isso, 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.

Contudo, 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.

Dessa forma, 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 trabalho e de sociedade adaptados à necessidade de reprodução do capital, em que a subjetividade do trabalhador passa a encontrar grandes limites na esfera produtiva.

Entretanto, o taylorismo e o fordismo, embora ainda presentes, entram em crise. O desenvolvimento tecnológico, o processo de globalização, a instabilidade econômica, o acirramento da concorrência levam as organizações a buscar novas formas de produção e gestão que se contraponham à rigidez dos paradigmas taylorista/fordista.

### 3.2 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 esse 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.

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

A crise estrutural dos anos 70, segundo Mattoso (1995, p. 64), foi resultado de um conjunto de fatores como a saturação dos mercados internacionalizados, a crescente financeirização da riqueza produzida, o enfraquecimento da hegemonia norte-americana e amplificada pela brusca elevação dos preços do petróleo no final de 1973. Esses 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 micro-eletrônica. “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.”

Esses 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 essa 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.

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>4</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.

<sup>4</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). Ressalta-se que autores como Coriat (1994) e Antunes (2002), por exemplo, ao reportarem-se ao toyotismo, utilizam as expressões “modelo”, “método” e “sistema” como sinônimos.

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; 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), entende que a essência do modelo consiste na concepção de um sistema adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados. O 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 demanda diária ou semanal. Isso lhe confere um grande grau de mobilidade e flexibilidade.

Percebe-se que, aparentemente, os princípios de cooperação e participação do trabalhador estão presentes nas novas formas de organização do trabalho, e encontram no modelo japonês grande influência. Nesse particular, na reflexão de Bianchetti (2001), se na vigência do paradigma taylorista/fordista a troca de idéias no ambiente de trabalho se constituía numa intersubjetividade, portadora potencial de um caráter subversivo e de resistência, agora, nas novas formas de organização do trabalho, a troca de idéias, o trabalho coletivo, não são apenas aceitos, como são estimulados, desde que convirjam para os objetivos organizacionais.

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. Essas transformações implicam a 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 nesses 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.

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.

A crítica desses 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 as formas de organizar o trabalho (fator preponderante para a extração de mais-valia absoluta), a dominação, porém, permanece.

Observa-se, portanto, 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, deixa-o à mercê da insegurança e da instabilidade próprias do novo capitalismo.

#### 4. O TRABALHO EM EDUCAÇÃO E A REESTRUTURAÇÃO UNIVERSITÁRIA

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.

As universidades públicas, na concepção de Tolfo (1991), prestam serviço ao público e possuem diferenças que, quando comparadas a outras instituições, as tornam *sui generis*. As universidades 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.

Ainda para a autora, as universidades 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.

Situa-se 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. Nesse 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, dentre 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. A reforma do Estado<sup>5</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 sociopolítica 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

---

<sup>5</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. Esses condicionantes levam, na essência, à reforma do Estado.

definido pelo mercado. Assim, a reforma encolhe o espaço público democrático dos direitos em detrimento do espaço privado.

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. Esse processo implica substantiva reconfiguração entre o público e o privado na educação, determinando, na verdade, uma complexa dinâmica privatizadora. 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.

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.

Nesse 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 universitária e expressões como “qualidade universitária”, “avaliação universitária” e “flexibilização universitária” aparecem no âmbito do trabalho universitário.

Búrigo (2003) 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. Essa 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.

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. Esse contexto de reformas pelo qual a universidade pública federal vem atravessando, produz uma nova realidade de condições de desenvolvimento do trabalho que impactam sobre a organização do trabalho, que, por sua vez, se reflete na expressão da criatividade do trabalhador.

É essa relação entre trabalho e criatividade, reflexo da organização do trabalho na universidade pública federal, inserida no contexto do capitalismo em sua fase neoliberal que se buscou compreender por meio desta investigação.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como sendo empírico, descritivo, constituindo-se em um estudo de caso com abordagem predominantemente qualitativa. Para a realização da pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados secundários foram levantados a partir da documentação e/ou publicações da UFSC. As informações do tipo primárias foram obtidas por meio de entrevista semi-estruturada. As entrevistas, quando autorizadas pelo servidor, foram gravadas com vistas a captar o maior detalhamento possível das informações.

As informações coletadas receberam tratamento qualitativo por meio da análise documental e de conteúdo. A análise de documentos versou sobre a legislação inerente à UFSC, especialmente a que se refere a pessoal como também sobre publicações da Instituição. As informações obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas foram interpretadas por meio da análise de conteúdo.

A organização do trabalho foi analisada conforme indicado no Quadro 1.

**Quadro 1**  
**Categoria de Análise e seus Respectivos Conteúdos (LOCH, 2005)**

Categoria de análise	Conteúdos
Organização do trabalho	1 Forma de constituição do trabalho 2 Conteúdo das tarefas 3 Forma de integração no trabalho 4 Condições de Trabalho 5 Hierarquia

A população desta pesquisa é constituída por servidores técnico-administrativos da UFSC. O tamanho da amostra foi delimitado intencionalmente, diante dos objetivos que orientam a pesquisa e do estabelecimento dos seguintes critérios: ser servidor do

quadro permanente em efetivo exercício do cargo; ser servidor com mais de 15 anos de trabalho na Instituição; ser servidor lotado em unidade administrativa; ser ocupante de cargo de nível superior; e não ocupar cargo de chefia. Mediante estes critérios, a população encontrada foi de 129 servidores. Optou-se por selecionar um servidor de cada unidade administrativa para que houvesse representatividade das diversas áreas 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, a amostra ficou constituída por 24 servidores.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme analisado anteriormente, a organização do trabalho se constitui em um referencial para a compreensão da relação que existe entre o trabalho e o desenvolvimento da criatividade. Na formação social capitalista, em sua fase neoliberal, compreende-se que os elementos que constituem a organização do trabalho no âmbito da universidade pública federal são atingidos pelo movimento da reestruturação universitária, fruto de políticas públicas que condicionam a forma como o trabalho e a criatividade passam a ser desenvolvidos.

Nessa pesquisa, buscou-se, então, caracterizar a organização do trabalho na perspectiva dos servidores participantes da pesquisa, por meio de seus conteúdos de forma de constituição do trabalho, conteúdo das tarefas, forma de integração no trabalho, condições de trabalho e hierarquia existente na Instituição.

### 6.1 FORMA DE CONSTITUIÇÃO DO TRABALHO

A forma de constituição do trabalho relaciona-se à fragmentação ou especialização do trabalho. Sob esse aspecto, procurou-se observar, junto aos servidores pesquisados, se conheciam o serviço final da sua unidade, se possuíam visão de conjunto e se o seu trabalho se apresentava mais fragmentado<sup>6</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

<sup>6</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.

sendo mais integrado. O Entrevistado 11 relata: “[...] eu consigo visualizar o serviço final. [...] a gente consegue ver o resultado final do nosso trabalho sim, sem dúvida nenhuma.” Em seu depoimento, o Entrevistado 15 afirma: “[...] sei de tudo um pouco, como funciona, para poder desenvolver o meu trabalho.”

Hall (1984) 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 nessas 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. Nesse particular, Gundy (1987 apud ALENCAR, 1996) enfatiza que a rigidez em especialização na qual o trabalhador encontra limitações em exercer outras tarefas é pernicioso ao desenvolvimento da criatividade e inovação.

Alguns depoimentos relacionam o conhecimento do ciclo operacional do seu trabalho a características pessoais como curiosidade, inconformismo e iniciativa, dentre outras, evidenciando uma busca pela compreensão do produto do trabalho como um todo, a partir de suas próprias atitudes.

Nesse 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 (ALENCAR, 1996; MARTÍNEZ, 1997; SCHLEDER, 1999), muito embora não haja consenso sobre o assunto. No caso estudado, o envolvimento e interesse do servidor pelo seu trabalho o leva a uma ação capaz de dinamizar suas potencialidades. À medida que busca ter uma maior amplitude do seu trabalho e encontra condições favoráveis pra isso, seu potencial criativo ganha impulso.

Entretanto, excepcionalmente, encontraram-se relatos que se referem a um trabalho mais fragmentado. Porém esta não foi uma tendência junto ao grupo pesquisado. O trabalho essencialmente fragmentado e rotinizado não caracteriza a forma de constituição do trabalho dos servidores entrevistados. O seu trabalho, de forma geral, se constituiu como um trabalho mais integrado no qual o servidor possui uma visão do todo.

## 6.2 CONTEÚDO DAS TAREFAS

Ainda no nível de execução das tarefas, procurou-se 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, pode-se 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. O relato do Entrevistado 4 evidencia a realização de atividades complexas, tendência junto ao grupo pesquisado: “[...] na nossa área, a gente gosta de deixá-la [a tarefa] 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 isso 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.”

Outros depoimentos apontam para a existência dos dois tipos de tarefas simultaneamente: as tarefas simples e as complexas. O depoimento, a seguir, evidencia 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. [...] e isto é bom porque me motiva e me envolve.” (ENTREVISTADO 1).

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 [...], já tem aquela rotina, memorandos, ofícios e relatórios seguem um padrão.”

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. 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: “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 [...]”

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 e conseqüentemente em sua criatividade.

Entretanto, apesar desse 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.

### 6.3 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, bem como a sua possível relação com a criatividade.

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 desse momento, a idéia de trabalho em equipe e trabalho partilhado ganha força na esfera produtiva.

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, 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? [...] existe um respeito bem legal, dos três que trabalham na área.”

Percebe-se 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. Na sua maioria os depoimentos evidenciam o desenvolvimento do trabalho em equipe, partilhado, que se repete nas falas dos 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 maior fluxo de idéias, remetem, portanto, à possibilidade de potencialização de um trabalho criativo.

Autores como Alencar (1996), Carr (1997), Predebom (1997) e Amabile (1999) entendem que o trabalho em equipe diminui a rotina e possibilita a formação de grupos com diversidade de perspectivas, formação e qualificação que acaba propiciando o desenvolvimento da criatividade. Um ponto parece central na análise desses 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 encontraram-se relatos que apontam para uma outra realidade, porém, em uma proporção reduzida. “É bem individual. Eu sinto falta de a gente discutir mais as atividades”, registra o Entrevistado 12. Entretanto, 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 relaciona a um trabalho criativo.

## 6.4 CONDIÇÕES DE 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 desen-

volvimento 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.

Destacam-se 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”, relata o Entrevistado 8. 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.”

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 esse aspecto, no caso estudado, essas 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 e 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 na fala a seguir: “[...] ambiente físico, eu acho que nós somos privilegiados aqui. Tem uma paisagem belíssima, quer dizer, tu olhas tudo aqui, tu vês vegetação, tu vês o *campus*, eu acho assim que é um privilégio trabalhar aqui”, relata o Entrevistado 2.

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 [...]” Evidencia-se que a ação do próprio servidor pode configurar e/ou transformar uma realidade.

Entretanto, alguns servidores relatam condições físicas adversas ao bom desempenho do trabalho. Porém, foram raros os depoimentos que apontam para essa situação. Na 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 esse aspecto, a partir do depoimento dos entrevistados, considera-se 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 Instituição. 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>7</sup> e a forma como a administração central da UFSC vem conduzindo a questão foram apontadas como fator de desmotivação e revolta. O depoimento abaixo evidencia essa 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, a forma como a jornada de trabalho é cumprida na Universidade me desmotiva muito. É um grande problema.” (ENTREVISTADO 18).

Essa 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.

Os servidores que trabalham oito horas contratuais sentem-se injustiçados, mas também sentem-se sobrecarregados, pela falta de pessoal que não quer trabalhar nessas 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>7</sup> O art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, estabelece a jornada de quarenta horas semanais aos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1997).

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. 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. 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 Búrgio (2003, p. 68), a compulsão pelo trabalho é uma forma de o 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.”

Por meio dos relatos dos entrevistados, acredita-se 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 a uniformização de uma jornada de seis horas, legalmente estabelecida, passam 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, considera-se 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, com jornadas diferenciadas (de quatro, seis e oito horas) para o mesmo contrato, sem a efetiva intervenção da administração central, constitui-se em desrespeito a toda categoria, mas principalmente em desrespeito à sociedade que é provedora da Instituição.

Quanto ao volume e ao ritmo de trabalho, foi comum encontrar relatos de servidores que se sentem sobrecarregados de trabalho. Essa sobrecarga acaba refletindo na qualidade do serviço e repercute na criatividade do servidor: “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.” (Entrevistado 8)

Nesse aspecto, Amabile (1999, p. 114) argumenta que, em determinadas circunstâncias, a pressão de tempo pode até ativar a criatividade. Entretanto, essa 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.”

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 às demandas decorrentes do crescimento da UFSC também tem indicado para uma precariedade das condições de trabalho do grupo pesquisado. Essa 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.

Pode-se 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.” Os depoimentos apontam para 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 desse 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 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.”

Essa fragmentação da categoria do servidor técnico-administrativo tem reduzido o seu poder de negociação junto ao Governo Federal. Essa situação pode ser observada nas greves por melhores condições de trabalho, em que, em estado de greve, a função-meio acaba sendo desenvolvida seja por serviço terceirizado, por aluno bolsista, por contratados das fundações, de forma que o trabalho desse servidor apresente-se aparentemente “descartável”, levando a um baixíssimo poder de negociação junto ao governo federal.

Essa 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”. Nessa “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 esse 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.” O Entrevistado 4 entende haver uma desvalorização do funcionário público de maneira geral por parte do governo, quando esse 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 essas regras são mudadas. [...] é isso que está sendo ameaçado agora. [...] Essas coisas criam barreiras, parece que você é estimulado a se tornar aquele estereótipo de funcionário público.”

Os baixos salários do corpo técnico-administrativo hoje praticados na Universidade remetem à perda do nível da qualidade de vida, bem como à necessidade desse 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 10 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 10 anos na universidade, diante das condições propiciadas pelo Estado, posto que dependem exclusivamente dos vencimentos liberados 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 dessas 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 analisado anteriormente, mas passa também por sua luta por salário adequado que permita, além do tempo livre, ter condições financeiras de acesso a essas 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.

Nesse caso, Alencar (1996) defende que uma remuneração adequada, assim como uma política de benefícios, contribui 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 surgiram também como condição não-favorável ao desenvolvimento do seu trabalho e da sua criatividade. Pode-se 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. “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 [...]”, argumenta o Entrevistado 12.

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. 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 isso. 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 isso. Nem a instituição tem feito isso. Ela não está tendo a visão dessa evolução, pelo menos nessa 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 essa 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. Nessa busca de crescimento, por meio da qualificação, a Universidade tem apoiado, liberando, em muitos casos, o servidor para que este possa frequentar cursos. Entretanto, ela não possui mecanismos de desenvolvimento quanto ao potencial do servidor que buscou por essa qualificação, tampouco existem incentivos para o seu desenvolvimento na carreira. A 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 essa 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. [...] Por que eu nunca fiz um mestrado, um doutorado? Tenho casos de colegas que fizeram [...] a pessoa volta, criatividade ali, fervendo de idéias, querendo trabalhar e a Universidade fecha a porta. Então, hoje, eu faria 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 essa 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 esse entendimento.

Com relação à saúde ocupacional, encontraram-se poucos relatos de ambientes ou atividades desfavoráveis à saúde do servidor. As doenças relatadas foram: lesão por esforço repetitivo (três casos) e um caso de problemas na coluna cervical. Um dado que se considera relevante é o acesso à assistência à saúde do grupo pesquisado, ou seja, 92% dos pesquisados têm plano de saúde particular, o que, acredita-se, 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 e 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 relacionamento com os colegas é ótimo. Sinto falta deles quando estou de férias”, relata o Entrevistado 8. Esse tipo de situação se repete em muitas falas do grupo pesquisado, o que 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, salubridade e 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.

## 6.5 HIERARQUIA

A hierarquia existente na UFSC foi o último 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.

Nesse 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 dessa 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 dessa 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, 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 essa 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.”

Esses depoimentos evidenciam como a estrutura hierárquica interfere no desenvolvimento do trabalho do servidor técnico-administrativo, sobretudo, na sua autonomia. Nesse 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.

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 a 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>8</sup>

A eleição, como base do poder racional-legal, suscita uma série de interesses relacionados a questões puramente eleitorais 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.

O relato do Entrevistado 18 evidencia essa 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, essa pessoa vai ficando desmotivada, não adianta, daqui a pouco não sente mais motivação para criar, para planejar, para executar nada.”

Percebe-se, nessa 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>9</sup> O Entrevistado 14 também percebe essa disfunção

<sup>8</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.

<sup>9</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.

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.” Ainda 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. “Hoje quem está na Universidade é um pessoal cansado, um pessoal viciado. 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. [...] Porque isso 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. 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. Nesse caso, o interesse do servidor pode até ser diferente do interesse da chefia, mas isso 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.

Nesse contexto, outra questão levantada pelo Entrevistado remete a uma contradição relativa às condições de trabalho. Anteriormente, foi analisada a carência de pessoal que acaba levando à intensificação do trabalho do grupo pesquisado. Entretanto, agora, aparecem servidores “sem fazer nada”. Essa 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 nesse sentido poderia significar justamente a perda do poder, na medida em que isso 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), condicionam a forma como o servidor passa a encarar o seu trabalho. Esses 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 analisada anteriormente, que tanta desmotivação causa ao grupo pesquisado, capaz de gerar sentimentos de revolta, é um reflexo desse contexto político. A falta de pessoal, certamente, também passa por essa questão no interior da instituição. Entretanto, lidar com essas questões é lidar justamente com a política: o jogo entre interesses, conflito e poder.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo procurou-se observar os impactos da organização do trabalho sobre a criatividade do trabalhador no contexto da universidade pública federal, compreendidos – o trabalho e a criatividade – 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 essa dimensão humana, na qual a organização do trabalho assume funções específicas.

Os resultados da investigação demonstram que o trabalho do grupo pesquisado não se apresenta dicotomicamente criativo ou não-criativo. Apresenta-se, de modo geral, em contínuo movimento de favorabilidade ao desenvolvimento da criatividade latente do grupo pesquisado ou de não-favorabilidade. Isso significa que, em certos aspectos relacionados à organização do trabalho, o desenvolvimento da criatividade encontra maiores possibilidades de expressão e, em outros aspectos, essas possibilidades são menos evidentes. No caso estudado, considera-se que a organização do trabalho se caracteriza por:

- a) uma forma de constituição de trabalho predominantemente integrado, na qual o servidor possui uma visão do todo;
- b) atividades predominantemente variadas e complexas em oposição às tarefas repetitivas e simples;
- c) desenvolvimento, predominantemente, do trabalho partilhado ou em equipe;

- d) condições favoráveis e desfavoráveis de trabalho. Destacam-se como condições favoráveis: o ambiente físico, a salubridade e saúde ocupacional e o relacionamento entre os servidores e entre estes e suas chefias. Destacam-se 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 4, 6 e 8 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
- 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 e de postura administrativa, que acabam gerando uma cultura de acomodação.

Por esses aspectos, considera-se que a forma de constituição do trabalho, conteúdo das tarefas, forma de integração no trabalho e as condições favoráveis de trabalho constituem-se em elementos que propiciam o desenvolvimento da criatividade. Entretanto, considera-se 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.

Entende-se que as precárias condições de trabalho, como a jornada de trabalho, em parte, é uma questão interna à UFSC, que deve ser tratada com muita seriedade pela administração central, com vistas a estabelecer direitos iguais ou fazer valer o cumprimento de obrigações iguais. Essa questão está diretamente vinculada à hierarquia e à estrutura de poder que permeiam a instituição. Quanto às questões de capacitação e escassez de pessoal, acredita-se 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. Acredita-se que as precárias condições de realização do trabalho, bastante evidenciadas neste texto, são reflexos de políticas públicas educacionais, inseridas em um contexto de reforma da educação imposta pelo governo neoliberal. A Reforma do Estado brasileiro atinge de forma direta o sistema

educacional, notadamente o ensino superior. Essa 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.

Os depoimentos dos servidores participantes da pesquisa 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 foi possível ser notado por meio do processo de precarização das condições de trabalho do grupo pesquisado. 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 acabam condicionando a forma como o trabalho e a criatividade passam a ser desenvolvidos por seus servidores.

Por outro lado, os resultados da pesquisa evidenciam que as possibilidades de desenvolvimento da criatividade condicionam-se em certo nível, além dos aspectos da organização do trabalho, à ação do próprio servidor. Os resultados da pesquisa revelam que a sua ação, seja no seu envolvimento e interesse pelo trabalho, seja no seu espírito corporativo, por exemplo, também condiciona a forma de expressar sua vida e sua criatividade. Fica evidente que sua ação pode condicionar a expressão da criatividade como um ser histórico construtor e transformador da sua realidade. Como argumenta Marx (1984, p. 49), “as circunstâncias fazem os homens tanto quanto os homens fazem as circunstâncias.”

Finalmente, entende-se que o fazer criativo, seja decorrente da ação do servidor, seja pela forma como a organização do trabalho se apresenta na materialidade do trabalho, 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. *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.

BIANCHETTI, Lucídio. *Da chave de fenda ao laptop:* tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação. Florianópolis: Editora da UFSC; Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

BRASIL. *Lei nº 8.112*, de 1º 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.

CATTANI, Antonio David. Taylorismo. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. 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.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

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: reolocando 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.

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.

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.

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

MARTÍNEZ, Albertina Mitjás. *Criatividade, personalidade e educação*. Campinas: Papirus, 1997.

- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã: teses sobre Feuerbach*. São Paulo: Centauro, 1984.
- MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.
- MAY, Rollo. *A coragem de criar*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OSTROWER, Fayga. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- PREDEBON, José. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROESE, Mauro. *Novas formas de organização da produção e relações de trabalho na indústria: estudos de casos no setor metal-mecânico gaúcho*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. Porto Alegre, UFRGS, 1992.
- SANTOS, Reginaldo Souza et al. 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.
- SORATTO, Lúcia; OLIVIER-HECKLER, Cristiane. Escola: uma organização multiprofissional. In: CODO, Wanderley (Org.). *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 122-136.
- 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.