

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CINTIA BOAVA ROCHA

DO CONFLITO À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO: ALPS IDIOMAS

Florianópolis

2007

CINTIA BOAVA ROCHA

DO CONFLITO À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO: ALPS IDIOMAS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Eloise Helena
Livramento Dellagnelo


Florianópolis

2007

CÍNTIA BOAVA ROCHA

DO CONFLITO À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO: ALPS IDIOMAS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em _____ de fevereiro de 2007.

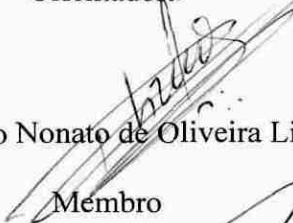


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores

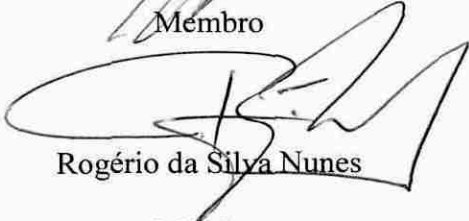
Prof^ª Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Orientadora



Raimundo Nonato de Oliveira Lima

Membro



Rogério da Silva Nunes

Membro

Dedico a todos que mantêm acesa a
capacidade de se surpreender com a
vida.

AGRADECIMENTOS

Durante esse período de graduação nos deparamos com inúmeras pessoas que de alguma forma deixaram resquícios e lembranças, fizeram parte da construção do conhecimento adquirido e de momentos memoráveis que serão guardados com muito carinho. A todas essas pessoas deixo registrado meus sinceros agradecimentos.

À professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, por sua disponibilidade, sinceridade, e colaboração. Pessoa a quem dedico minha admiração e respeito, por sua dedicação ao ensino, e aos esforços por criar um “pensar diferente” dentro da ciência da administração.

À Alps idiomas e todos os seus colaboradores, em especial ao Aarão por sua confiança e crédito, sem o qual este trabalho não teria se realizado.

Aos professores Liane Carly Hermes Zanella e Marcelo Menezes por terem contribuído além das fronteiras da universidade.

Aos meus queridos amigos Ailin, Ana Paula, Bruno, Fernanda, Larissa, Moacir, Nicolau, Thaís e Vanzin por terem me proporcionado mais do que momentos de alegria e amizade, e sim por diversas vezes terem sido minha família.

À tia Tê e ao Giuliano, minha segunda família, além de grandes amigos. Pessoas que para sempre irei admirar.

Em especial aos meus pais e meu irmão pelos valores ensinados, pelas palavras de sabedoria, pelo amor, e principalmente, pelo acreditar e motivar.

Ao meu namorado Eliandro, pelo apoio e suporte em todos as horas fáceis e difíceis. Pelo companheirismo e carinho incondicional.

A todos os meus amigos queridos que de alguma forma contribuíram e estiveram comigo durante essa caminhada.

“A oposição dos contrários é condição da transformação das coisas e, ao mesmo tempo princípio e lei. O estado de estabilidade, de concordância e de paz é apenas a confusão das coisas no abrasamento geral... O que é contrário é útil, e é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia; tudo se faz por discórdia... O combate é o pai de todas as coisas; de alguns ele fez deuses, de outros homens, de uns escravos, de outros homens livres.”

(Heráclito de Éfeso, século V a.C., apud Fustier, 1982, p. 11)

RESUMO

ROCHA, Cíntia Boava. **Do conflito à criatividade nas organizações**. 2007. 94f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho objetivou analisar em que medida os conflitos intra-organizacionais influenciam positiva ou negativamente no desenvolvimento da criatividade na empresa Alps – escola de idiomas. Para tanto, empregou-se uma adaptação à teoria de Likert e Likert (1980) sobre a administração construtiva de conflitos, analisando as seguintes dimensões: processo de interação-relacionamento; processo de comunicação; processo de tomada de decisão; processo de estabelecimento de objetivos; processo de controle; e processo de mudança. A metodologia caracteriza-se por ser um estudo de caso do tipo descritivo e com abordagem predominantemente qualitativa. A população estudada envolveu os empregados da Alps idiomas, onde os dados da pesquisa foram obtidos por meio de um censo, através de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental, sendo que os dados primários receberam tratamento por meio da análise de conteúdo e os dados secundários por meio da análise documental. A relação entre os dois temas foi possível destacando-se os elementos que se apresentaram como favoráveis ou desfavoráveis ao estímulo da criatividade, considerando-se as categorias previamente estabelecidas. O resultado do estudo permite inferir que prevalece a influência positiva dos conflitos intra-organizacionais para o desenvolvimento da criatividade na organização.

Palavras-chave: criatividade, conflitos intra-organizacionais e organizações.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ABORDAGEM DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E O GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ...	35
FIGURA 02 - ORGANOGRAMA ALPS	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – ASPECTOS DO PROCESSO CRIATIVO	19
QUADRO 02 - FATORES DE ESTÍMULOS OU BARREIRAS A CRIATIVIDADE	24
QUADRO 03 – CATEGORIA DE ANÁLISE: PROCESSO DE INTERAÇÃO-RELACIONAMENTO.....	44
QUADRO 04 – CATEGORIA DE ANÁLISE: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	44
QUADRO 05 – CATEGORIA DE ANÁLISE: PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	45
QUADRO 06 – CATEGORIA DE ANÁLISE: PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS	45
QUADRO 07 – CATEGORIA DE ANÁLISE: PROCESSO DE CONTROLE	46
QUADRO 08 – CATEGORIA DE ANÁLISE: PROCESSO DE MUDANÇA.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	<i>Objetivo geral:</i>	13
1.1.2	<i>Objetivos específicos:</i>	13
1.2	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	CRIATIVIDADE	15
2.1.1	<i>Concepções de criatividade</i>	15
2.1.2	<i>Processo criativo</i>	18
2.1.3	<i>Indivíduo, ambiente e criatividade</i>	20
2.1.4	<i>Condicionantes da criatividade</i>	21
2.1.5	<i>Importância da criatividade para as organizações</i>	25
2.2	CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES	25
2.2.1	<i>Concepções de conflito</i>	26
2.2.2	<i>Classificação do conflito</i>	29
2.2.3	<i>Elementos desencadeadores do conflito</i>	30
2.2.4	<i>Abordagens sobre a resolução de conflitos</i>	34
2.3	CONFLITOS E CRIATIVIDADE	37
3	METODOLOGIA	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA	40
3.3	ESCOLHA DO CASO	41
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA	41
3.5	DEFINIÇÃO DOS TERMOS E DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	42
3.5.1	<i>Definições constitutivas dos termos</i>	43
3.5.2	<i>Definições operacionais das categorias de análise</i>	43
3.6	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	46
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	48
4	ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	49
4.2	CONFLITOS INTRA-ORGANIZACIONAIS E CRIATIVIDADE NA ALPS	51
4.2.1	<i>Processo de interação-relacionamento</i>	51
4.2.2	<i>Processo de comunicação</i>	59

4.2.3	<i>Processo de tomada de decisão</i>	66
4.2.4	<i>Processo de estabelecimento de objetivos</i>	70
4.2.5	<i>Processo de controle</i>	74
4.2.6	<i>Processo de mudança</i>	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	84
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICE.....	89

1 INTRODUÇÃO

Quando se observam os processos de mudança, muitas organizações adotam posturas reativas em relação aos estímulos provenientes do ambiente em que estão inseridas, a fim de se adaptarem e continuarem sobrevivendo aos contextos que se instalam. Esse comportamento assumido pelas organizações as envolve em um ciclo onde elas não mais agem como realmente gostariam, mas sim reagem e criam comportamentos já esperados para continuarem o seu ciclo de vida. Tal comportamento vai se difundindo através da organização e se internaliza entre os seus membros que também assumem esse caráter de não mais criar e sim reagir ao que já foi estabelecido.

Neste sentido, as organizações tornam-se reativas como os indivíduos, como diria Ramos (1989), elas se perdem em controles e vivem à procura de modelos de gestão ideais para solucionar seus problemas.

Na literatura pesquisada, diferentes autores, Schleder, (1999), Alencar (1996), Predebon (1998), têm dado ênfase à importância da criatividade como elemento propulsor de novas mudanças para as organizações. Ela também é vista como uma resposta ao ambiente competitivo atual. É fato, no entanto, que o contexto organizacional exerce influências sobre o desenvolvimento da criatividade. Alguns estudos feitos por Faria e Alencar (1996), Amabile (1989, apud Faria e Alencar, 1996), entre outros autores, permitem reconhecer a importância de se criar um ambiente favorável para que os indivíduos possam expressar sua criatividade. Este ambiente deve estimular a diversidade, criar uma estrutura propícia à recepção de novas idéias, suporte tanto de chefia quanto de colegas, bem como, a presença de desafios que promovam o trabalho em equipe e a superação individual são importantes aspectos.

No entanto, apesar de se reconhecer a importância da diversidade, de diferentes pontos de vista como fatores que promovem a criatividade, poucos são os estudos que falam sobre o desencadeamento de conflitos intra-organizacionais que podem surgir a partir do estímulo dessas diferenças.

Fustier (1982, apud FREIRE, 2006) salienta que o conflito se configura como um processo dinâmico, no qual está inserida a oportunidade de transformar a consciência e a conduta e assim alcançar a cooperação e o desenvolvimento.

Considerando-se que diferentes fatores podem ser desencadeadores dos conflitos intra-

organizacionais e que culturas com estruturas flexíveis e caráter criativo estão mais abertas ao autoquestionamento, definiu-se a questão norteadora deste estudo: *em que medida os conflitos intra-organizacionais influenciam positiva ou negativamente o desenvolvimento da criatividade na empresa Alps?*

1.1 Objetivos

Nesta etapa serão apresentados os objetivos propostos para o desenvolvimento do presente estudo.

1.1.1 Objetivo geral:

Qual o papel dos conflitos intra-organizacionais no desenvolvimento da criatividade na Alps.

1.1.2 Objetivos específicos:

- a) Contextualizar a Alps e caracterizá-la dentro do foco desta pesquisa;
- b) Analisar, de acordo com as variáveis estabelecidas, como se dá o desenvolvimento da criatividade e o desencadeamento de conflitos intra-organizacionais na empresa estudada;
- c) Investigar em que medida os conflitos intra-organizacionais influenciam positiva ou negativamente para o desenvolvimento da criatividade.

1.2 Justificativa

O comportamento humano nas organizações é ainda hoje entendido como algo de extrema complexidade quando estudos na área são submetidos à prática teórica. Assim sendo, o elemento propulsor do desenvolvimento desta pesquisa foi justamente a análise de dois temas importantes na esfera organizacional, e que propiciam o seu autoquestionamento, e conseqüente crescimento: a criatividade e os conflitos intra-organizacionais.

Poucos estudiosos da área têm se dedicado ao estudo dos dois temas juntos. Basicamente a literatura enfoca essa relação analisando como gestão de conflitos, quando aplicadas intervenções bem sucedidas, pode transformar o conflito em fonte de oportunidades (Likert e Likert, 1980; Moore, 1998; Stoner e Freeman, 1995). No entanto, a questão conflito gera criatividade não possui bases empíricas comprovadas que permitam afirmar que tal suposição é válida. É fato que um ambiente propício à interação e participação do grupo, estrutura flexível, autonomia para desempenho das atividades, estimula a expressão da criatividade, bem como pode ou não facilitar que os problemas do grupo sejam resolvidos de forma harmônica.

Isto posto, acredita-se que esta lacuna existente na prática teórica entre os dois temas remonta a relevância do estudo, ao extrair da realidade organizacional elementos que comprovem ou contrariem a teoria. Além de ser interessante para a pequena organização compreender melhor o seu funcionamento, e aproveitar a oportunidade de gerar novas idéias.

A realização do estudo foi possibilitada, pelo acesso aos dados da empresa referida dentro do prazo de elaboração da pesquisa, onde o pesquisador dispôs de contato direto com os seus membros para realizar as entrevistas e observar os comportamentos existentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como este trabalho tem natureza acadêmica, torna-se necessário o suporte bibliográfico de autores que dispõem de fontes sobre os temas destacados como objetivos desta pesquisa.

Desta forma, a fundamentação teórica será desenvolvida em três partes: criatividade, conflitos organizacionais e a relação entre os dois temas.

2.1 Criatividade

A fundamentação teórica sobre criatividade foi desenvolvida em cinco partes: concepções de criatividade; processo criativo; indivíduo, ambiente e criatividade; condicionantes da criatividade nas organizações; e por fim, a importância da criatividade para as organizações.

2.1.1 Concepções de criatividade

Em sua complexidade, a criatividade costumava ser vista como elemento intrínseco do indivíduo que a produz, sendo o centro dos estudos voltado para as características de personalidade de gênios e suas grandes idéias.

Sua teoria voltada para a realidade das organizações é recente, no entanto, o foco não mais é o indivíduo como único portador de idéias ilustres e valiosas, mas sim o contexto organizacional como um todo se volta como fator determinante do desenvolvimento e propulsão de idéias criativas.

Ostrower (1987) enfoca a criatividade no âmbito do ser humano criativo. De acordo com a autora, a criatividade surge através de um estado de “tensão psíquica”, onde o indivíduo descarrega suas energias e concomitantemente se reestrutura, se enriquece com a

sua capacidade criativa, renovando-se. Para a autora:

“Criar não representa um relaxamento ou esvaziamento pessoal, nem uma substituição imaginativa da realidade; criar representa uma intensificação do viver, um vivenciar-se no fazer; e, em vez de substituir a realidade, é a realidade; é uma realidade nova que adquire dimensões novas pelo fato de nos articularmos, em nós e perante nós mesmos, em níveis de consciência mais elevados e mais complexos”. (OSTROWER, 1987, p. 28).

Esse estado de “tensão psíquica”, sugerido pela autora, pode ser entendido, em certos casos, como a expressão de conflitos emocionais. Seriam eles orientadores, até certo ponto, dos meios e formas de configurar a criação. A autora afirma que o “conflito é condição de crescimento”, porém atenta que este não pode ser confundido com o potencial criativo do indivíduo, visto que a criação, em si, deriva exatamente do controle que o “artista” exerce sobre o seu conflito. (OSTROWER, 1987).

Outro autor que trata sobre o tema é Predebon. Em seu livro “Criatividade: abrindo o lado inovador da mente” o autor compara o homem a outros animais e até mesmo às plantas que se utilizam das experiências vividas para gerar associações entre estímulos e respostas. Em tal comparativo, o autor afirma que o que diferencia o homem das outras espécies é justamente a sua capacidade de “ir além”, questionando e contestando os estímulos. Para o autor, isso significa que “a espécie humana tem capacidade inata e exclusiva de raciocinar construtivamente. Essa capacidade produz o que tranquilamente pode ser chamado de criatividade”. (PREDEBON, 1998, p.27).

Nessa mesma linha de pensamento, Bono (1994, apud CORREIA e DORNELLES, 2003, p. 2) afirma que a criatividade envolve a quebra de padrões estabelecidos, o “olhar as coisas de uma forma diferente”. O autor também concebe a criatividade como um fenômeno lógico, através do qual se materializa por meio do “pensamento lateral”, ou seja, ter uma percepção além das possibilidades existentes.

Alencar (1996) traz o conceito de criatividade associado a uma disposição para pensar diferente. Menciona que o ato de criar está intimamente interligado com *insights*, invenções, intuição, iluminação e originalidade. Por outro lado, ao considerar a criatividade no âmbito organizacional, Alencar (1996, p.15) define criatividade como sendo “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 no tempo”.

A autora caracteriza a criatividade como um fenômeno complexo e que engloba

inúmeros elementos relacionados à personalidade e habilidades individuais, assim como aos elementos do ambiente onde o indivíduo está inserido, tais como: valores, cultura e liberdade de expressão.

Amabile & Grysiewicz (1989, apud FARIA e ALENCAR, 1996, p.52) definem criatividade como sendo “a produção de idéias novas e apropriadas por indivíduos ou pequenos grupos de indivíduos trabalhando juntos”. Para os autores além da originalidade, as idéias criativas devem resultar em algo útil e que possa ser executável.

Já Miel (1961, apud CORREIA, 2004) aponta quatro categorias para definir a criatividade:

- a) Pessoa criativa, em termos de fisiologia e temperamento, atitudes pessoais e valores;
- b) Processos mentais, motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação mobilizados pelo ato de criar;
- c) Influências ambientais e culturais, e;
- d) Produtos, como teorias, invenções e pinturas entre outros.

Boden (1999) retrata dois sentidos nos quais a criatividade pode estar associada. Um é o psicológico e o outro histórico. Para a autora:

“uma idéia valiosa é psicologicamente criativa se a pessoa em cuja mente ela surge não poderia tê-la tido antes; não importa quantas vezes outras pessoas já tiveram a mesma idéia. Em contrapartida, um idéia valiosa é historicamente criativa se é psicologicamente criativa e ninguém mais, em toda a história da humanidade, a teve antes”. (BODEN, 1999, p. 82).

Através dessa indagação, a autora questiona a existência de idéias criativas, afirmando que é não só improvável, mas impossível que algo tenha sido pensado ou refletido por uma pessoa, e nenhuma outra, em nenhum outro momento da história tenha tido a mesma idéia.

Talvez a questão da temporalidade e julgamento externo, entendidos por Stein (1974, apud SCHLEDER, 1999) como relevantes ao processo de criatividade, sejam os fatores determinantes para o surgimento de idéias criativas. Segundo o autor a criatividade é uma obra pessoal, aceita como satisfatória em um determinado período, dentro de um grupo social.

Para Matisse (1973, apud SCHLEDER, 1999) o ato de criar é a expressão do que se traz dentro de si. O autor afirma que tudo que é novo e autêntico surge do interior, porém é necessário alimentar o sentimento com elementos extraídos do mundo exterior.

2.1.2 Processo criativo

Ostrower (1987) aborda o processo criativo através da interligação de dois pólos: as potencialidades criativas desenvolvidas pelo ser criativo único; e esse desenvolvimento da potencialidade criativa dentro do contexto cultural do indivíduo. A autora salienta a importância da dinâmica no ato da criação, o desapego e desprendimento que se deve atingir para o alcance do novo:

“O processo criador elabora-se nos múltiplos níveis do ser sensível-cultural-consciente do homem, e se faz presente nos múltiplos caminhos em que o homem procura captar e configurar as realidades da vida. Os caminhos podem cristalizar-se e as vivências podem integrar-se em formas de comunicação, em ordenações concluídas, mas a criatividade como potência se refaz sempre. A produtividade do homem, em vez de esgotar, liberando-se, se amplia”. (OSTROWER, 1987, p. 27).

Predebon (1998) coloca que o indivíduo criativo tem certa compulsão pelo novo, e conseqüentemente libera a sensação de prazer com o ato de criar. No entanto, tal sensação para o autor não se caracteriza como o objetivo fim da criação, mas sim uma parte natural do processo. No contexto organizacional o autor aborda que “o funcionário criativo percebe que suas idéias são chamadas de devaneios e rejeitadas quando não se articulam com a realidade, isto é, quando não apresentam evidentes vantagens que compensem o risco que as mudanças sempre apresentam, em algum grau”. (PREDEBON, 1998, p.34).

Schleder (1999) sustenta que muitos estudiosos da criatividade defendem a idéia de que o processo criativo, em sua complexidade e pela diversidade de elementos envolvidos, não pode ser simplesmente congelado em mera seqüência. Outros autores, no entanto, consideram que alguns aspectos do processo de criação quando tomados em conjunto sintetizam o processo. O quadro abaixo resume a perspectiva desses autores em relação aos aspectos do processo criativo.

ASPECTOS DO PROCESSO CRIATIVO

Miel (1972)	Kneller (1978)	Wallas (1978)	Ghiselin (1977)
<p>* Abertura – a primeira condição da criatividade consiste em estar aberto à experiência.</p> <p>* Focalização – é a composição ou a ordenação da experiência apreendida. Inclui todas as formas de reações humanas.</p> <p>* Disciplina – realizada a focalização, a produção inicia e prossegue de maneira disciplinada. É uma forma de trabalhar ajustada à focalização e que rejeita a distração.</p> <p>* Fechamento – o término do processo criativo é um dos seus mais importantes aspectos. Pode ser considerado como um ato de autodescoberta. A decisão sobre a conclusão do produto é arbitrária e pessoal.</p>	<p>* Insight – É a primeira apreensão do criador de uma idéia a ser realizada ou um problema a ser solucionado.</p> <p>* Preparação – constitui a rigorosa investigação das possibilidades da primeira apreensão.</p> <p>* Incubação – a fase da preparação consciente cede lugar a um tempo de atividade não consciente, quando as idéias do criador “são enterradas”. Conforme a psicanálise, o inconsciente faz as inesperadas conexões que constituem a essência da criação.</p> <p>* Iluminação – é o clímax do processo de criação, o momento de descoberta de um problema, do conceito que abrange todos os fatos, do pensamento que complementa a série de idéias trabalhadas pelo criador.</p> <p>* Verificação – é a revisão da iluminação. O que foi intuído é conscientemente elaborado, alterado e corrigido pelo intelecto e pelo julgamento. A apreensão e a verificação nem sempre se diferenciam; pois interpenetram-se.</p>	<p>* Preparação</p> <p>* Incubação</p> <p>* Inspiração</p> <p>* Verificação</p>	<p>* Nascimento de uma idéia vaga e indefinida.</p> <p>* Transição para um aumento de compreensão</p> <p>* Reorganização em nível inconsciente e automático embora a meta final seja consciente.</p> <p>* A nova configuração do insight.</p>

Quadro 01 – Aspectos do processo criativo

Fonte: Schleder (1999) adaptado.

Duailíbi e Simonsen (1990) ao citarem Fabun, seguem uma seqüência para descrever o processo criativo semelhante aos autores citados anteriormente. De acordo com os autores o processo criativo pode ser dividido em sete estágios: desejo (querer criar algo original); preparação (tornar familiar o estranho); manipulação (sintetizar os conceitos); incubação

(componente inconsciente do processo criador); antecipação (sentimento de proximidade da solução); iluminação (solução esperada); e, verificação (viabilidade da solução).

Esses estágios vão desde a identificação de uma oportunidade nova para solucionar os problemas até a colocação dessa nova idéia em prática, gerando assim, uma solução criativa.

Em contrapartida, Popper (1959) citado por Boden (1999, p. 60), defende que “não existe algo como um método lógico para se ter novas idéias, ou uma reconstrução lógica desse processo”. Na opinião do autor toda descoberta contém “um elemento irracional”, ou “uma intuição criativa”. (POPPER, 1959, apud BODEN, 1999, p. 60).

2.1.3 Indivíduo, ambiente e criatividade

Segundo Gonçalves et al. (1995, apud BASTO, 2000), alguns elementos são natos do homem, como a exemplo a espontaneidade, a criatividade e a sensibilidade. O autor afirma que desde o início o homem traz consigo fatores favoráveis ao desenvolvimento desses elementos. No entanto, essas condições, que favorecem a vida e a criação, podem ser perturbadas por ambientes sociais constrangedores.

Conforme Ostrower (1987), os comportamentos criativos do indivíduo se formulam através da congruência entre sua consciência, sua sensibilidade e sua cultura. A autora defende que tanto o potencial consciente quanto o sensível de cada um, se realiza sempre e unicamente dentro de formas culturais. Para a autora “o comportamento de cada ser humano se molda pelos padrões culturais, históricos, do grupo em que ele, indivíduo, nasce e cresce”. (OSTROWER, 1987, p. 11).

Em concordância às idéias de Ostrower, Predebon entende que o potencial criativo inato do homem vai sendo bloqueado durante o processo de socialização. Ou seja, “a capacidade de cada um é utilizada e desenvolvida em função do meio, de seus estímulos, das limitações que apresenta e dos bloqueios que este impõe”. (PREDEBON, 1998, p.28).

Assim sendo, o ambiente possui influência direta sobre a expressão da criatividade dos indivíduos, podendo este estimular ou criar barreiras para o seu desenvolvimento. Os estudos a seguir englobam alguns dos elementos condicionantes da criatividade dentro do ambiente organizacional.

2.1.4 Condicionantes da criatividade

Vários foram os pesquisadores que dedicaram atenção aos estudos sobre fatores condicionantes à criatividade no ambiente de trabalho. Amabile (1989, apud FARIA e ALENCAR, 1996) desenvolveu um instrumento contendo seis elementos que caracterizam estímulos à criatividade e dois elementos que caracterizam obstáculos. São eles:

- a) Estímulos: liberdade, trabalho desafiante, recursos suficientes, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho, encorajamento organizacional;
- b) Obstáculos: impedimentos organizacionais e pressão no trabalho.

Ekvall & Andersson (1985, apud FARIA e ALENCAR, 1996) em seus estudos identificaram doze dimensões que favorecem o desenvolvimento da criatividade nas organizações, sendo estas: desafio, suporte para idéias, riqueza nas idéias, dinamismo, brincadeira, debate, conflito, confiança, liberdade, pressão no trabalho, realização e correr riscos.

Para Alencar (1996, p.20) alguns fatores que promovem resistências ao novo, diretamente relacionadas à natureza do indivíduo, são: “conformismo às normas, o dogmatismo, a baixa tolerância à ambigüidade, a baixa propensão a correr riscos, o medo do desconhecido e o comodismo”.

Já no que se refere ao ambiente organizacional, estes fatores podem derivar de falhas na comunicação na inserção de uma novidade, gerando incompreensão dos indivíduos quanto à importância da nova realidade; estrutura organizacional centralizadora do poder decisório; cultura e valores existentes inflexíveis.

Likert e Likert (1980, p. 6) afirmam que os mais altos níveis de criatividade são encontrados nas organizações que “estimulam a mentalidade criativa, pelo estímulo da diversidade e das diferenças entre as pessoas incumbidas de tarefas em que o pensamento criativo produz resultados valiosos”.

Em uma percepção voltada para equipes de trabalho, a criatividade quando for parte das características da equipe possibilita a valorização dos pontos fortes individuais, traz à tona o que as pessoas têm de melhor, e gera uma abertura a assumir riscos. (BASTO, 2000). Conforme Basto (2000), vários autores como Ciotta (1987), Ford & Gioia (1995) e Alencar (1996) reconhecem a importância da criatividade nas empresas, salientando que as equipes de

trabalho podem desenvolver continuamente soluções criativas, através da valorização de idéias inovadoras, de uma estrutura flexível, de ações voltadas para resultados, clareza quanto aos objetivos e uma visão clara quanto ao futuro da empresa.

Predebon (1998) corrobora com os autores acima, apontando dois fatores que viabilizam a difusão da criatividade na empresa: o fator equipe e o fator estrutura. De acordo com o autor, equipes de trabalho multidisciplinares, apresentam-se mais eficientes para sistemas hierarquicamente organizados ao minimizar a rotina e a acomodação. Esse tipo de equipe reduz a burocratização, aumenta o dinamismo e a flexibilidade da empresa, elementos que favorecem o desenvolvimento da criatividade. Já o fator estrutura, deve ser facilitador e não repressor da criatividade. Segundo o autor quatro ingredientes devem constar na organização para que sua estrutura seja facilitadora da criatividade:

- a) diminuição e flexibilização das normas: optando por sintetizar normas e procedimentos relevantes, a fim de ampliar o espírito inovador, e flexibilização através de um processo mais dinâmico de trabalho;
- b) sistemas permanentemente auto-reavaliadores: revisão e questionamento constante das estruturas que envolvem todo o sistema da empresa;
- c) clima de participação e dialogo: revitalizar o espírito de compartilhamento, através da partilha de decisões, problemas, assim como resultados; e,
- d) estímulo às iniciativas: sistema não repressor, que encoraje a tentativa, reduzindo o medo de errar.

Entre os “inimigos da criatividade”, Predebon (1998, p. 200) elenca sete estruturas presentes no ambiente organizacional que bloqueiam a expressão da criatividade, sendo elas: “as excessivamente normatizadas, rígidas, sisudas, presas a números segmentados, consensuais e precavidas demais”.

Stoner e Freeman (1995) apontaram alguns fatores para promover a criatividade no ambiente organizacional, desde: desenvolver a aceitação às mudanças; encorajar novas idéias; permitir mais interação; tolerar o fracasso; estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los; e mostrar reconhecimento.

Em sua pesquisa com profissionais de diferentes áreas, Faria e Alencar (1996) construíram um instrumento relacionando doze categorias que descrevem estímulos à criatividade no ambiente de trabalho e outros treze que se caracterizam como obstáculos. No quadro a seguir foram relacionados os principais resultados da pesquisa das autoras:

Categorias	Estímulo à criatividade	Barreira à criatividade
Ambiente físico	Agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.	inadequado, presença de ruídos, calor, pouca iluminação e outras características desfavoráveis ao processo de criação.
Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.	dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na empresa.
Cultura organizacional	Estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação.	empresa que se caracteriza pela não-aceitação de idéias novas, esquivas ao comportamento de correr riscos, resistência à mudanças, ocasionando o medo de errar e reforçando a apreensão diante da mudança, rigidez e acomodação.
Características da chefia	postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados.	chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados e mantêm-se distante de seus subordinados.
Desafios	Tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador.	tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas.
Estrutura organizacional	número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.	estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas pouco flexíveis, sistema de punição severo, alta centralização, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias e falta de diretrizes claras.
Influências Político-administrativas	---	mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionando os objetivos e metas da empresa; ingerências políticas, desestimulando a produção criativa.
Liberdade e autonomia	Liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.	restrições à tomada de decisão e à prática de idéias novas por parte dos funcionários.
Participação	Valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos da tomada de decisão e na solução de problemas da organização, como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.	---

Recursos tecnológicos e materiais	disponibilidade de equipamentos e materiais diversos que facilitem o processo de produção de novas idéias.	ausência ou carência de recursos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias.
Relações interpessoais	Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, trabalhos em grupos, reuniões com trocas de experiência, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.	ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não aceitação de novas idéias por parte dos colegas e conflitos.
Salário e benefícios	remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras.	sistema de retribuição desestimulante, baixos salários e política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada.
Treinamento	capacitação e treinamento dos empregados com vistas ao desenvolvimento de seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para estarem abertos a inovações	ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador.
Volume de serviços	---	excesso de atividades e pressão de tempo.

Quadro 02 - Fatores de Estímulos ou Barreiras a Criatividade

Fonte: Elaborado a partir de Faria e Alencar (1996).

Correia (2004, p. 48 e 49) cita um modelo de variáveis que afetam a criatividade nas organizações, desenvolvido por Gundy (1987 apud WECHSLER, 1998 e ALENCAR, 1995), nos quais são englobadas quatro áreas: estrutura, pessoas, recursos e ambiente. Dentre as influências dessas áreas, ele aborda que:

“A estrutura é caracterizada pelo nível de poder, quanto mais centralizado menor a capacidade de inovação e menor a participação dos empregados no processo decisório; pela formalização, em que muitas regras e procedimentos dificultam o processo de inovação; pela centralização; pela especialização, a rigidez em especialização não permite o empregado exercer outras tarefas sendo nocivo à criatividade; e pelo tamanho, que pode ter efeitos negativos quanto à frequência de inovação na organização.

As questões ligadas à pessoa podem ser identificadas nos membros e no clima da organização. Estão relacionadas, também, a valores que determinam os objetivos e as ações do indivíduo, assim como os traços de personalidade que influenciam no estilo de trabalho: o medo de correr risco, a intolerância à ambigüidade, o dogmatismo, a inflexibilidade, a motivação intrínseca que determina a energia a ser colocada no trabalho e a motivação extrínseca que surtirá efeito apenas quando se tiver a intrínseca.

As influências de recursos dizem respeito à carência de profissionais, tempo, recursos financeiros e informações. [...] quanto maior o número de canais de

comunicação maior será a possibilidade de inovação e também pela abertura de diálogo na comunicação.

O ambiente refere-se ao clima interno da organização e requer autonomia dos membros, recompensa adequada aos méritos de cada um, coragem de se arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades divididas em relação à produção de idéias novas e estabilidade de emprego”.

2.1.5 Importância da criatividade para as organizações

Schleder (1999) acredita que o interesse cada vez maior pela criatividade nas organizações, deriva da vasta necessidade de acompanhar as intensas mudanças que vem ocorrendo. Essas novas necessidades demandam uma ampliação da capacidade de pensar e criar por parte dos indivíduos e organizações.

Já Predebon (1998) afirma que a organização priva o seu equilíbrio, protegendo-se de qualquer anomalia. O novo não se pauta pela experiência, tornando-se incerto passando a ameaçar o sistema. Neste sentido, para o autor, quanto maior a empresa, maior a sua defesa quanto ao novo. No entanto, o autor salienta que nos últimos anos essa aversão ao novo tem se reduzido em função da competitividade empresarial, onde as empresas têm buscado se diferenciar, dando maior ênfase à questão da criatividade.

Para posterior relação entre criatividade e conflitos intra-organizacionais, fez-se necessário um suporte teórico sobre conflitos e os seus elementos, de modo a entender sua influência ou não no desenvolvimento da criatividade.

2.2 Conflito nas organizações

A fundamentação teórica sobre conflito está dividida da seguinte forma: concepções de conflito; classificação dos conflitos; elementos desencadeadores de conflitos; e, por fim as abordagens sobre a resolução de conflitos.

2.2.1 Concepções de conflito

Diversas são as definições e abordagens sobre conflitos. Essa diversidade é ocasionada em grande parte pela complexidade no tratamento dos elementos que o constituem.

Segundo o Dicionário Aurélio (2007) a palavra conflito deriva do latim *conflictu* no sentido de peleja, embate e do verbo latim *confligere* que significa lutar. A definição trazida pelo dicionário associa o termo conflito a algo negativo, nocivo, tal como:

“1. embate dos que lutam; 2. discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença; 3. guerra; 4. luta, combate; 5. colisão, choque: as opiniões dos dois entram sempre em conflito; 6. Psiq. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo; 7. Teatr. O elemento básico da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças, conflito dramático”. (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2007).

Antes da era industrial, o entendimento dos conflitos era atrelado às relações de dominação-submissão entre os trabalhadores e empregadores da época. A noção de conflito dentro das organizações tomou seu espaço a partir da eclosão das escolas do pensamento administrativo. (BENDIX, 1974, apud CHANLAT, 1996).

Dentro de um contexto histórico, as diferentes abordagens sobre conflitos foram evoluindo e possuem particularidades na forma de concebê-los e administrá-los. Ao resgatar as escolas do pensamento administrativo, suas visões e os tratamentos dados por elas para a questão do conflito nas organizações, é possível dividir estas em quatro modelos principais, conforme o modelo proposto por Chanlat (1996), sendo estes: o modelo racional, o modelo de relações humanas, o modelo político e o modelo sistêmico.

No modelo racional temos os teóricos que se preocuparam com as questões da racionalização do trabalho, dando pouca ênfase ao conflito na organização. Dentre eles temos: Taylor, Fayol, Gulick, Urwick, entre outros. De acordo com Chanlat (1996), o conflito para estes teóricos era algo que afetava a eficiência organizacional, comprometendo assim, o desempenho dos operários. Os métodos utilizados para sanar o conflito visavam melhorias nos mecanismos estruturais, a fim de reduzir a ocorrência desses conflitos.

Neste sentido, o conflito era visto como algo inevitável, porém era o seu caráter emotivo e subjetivo que acabava por prejudicar a organização, especialmente por não

existirem, nessa época, teorias ou estudos direcionados ao entendimento das causas e meios de solucionar tais conflitos.

Os teóricos do modelo de relações humanas concentraram suas preocupações na satisfação dos empregados em relação ao trabalho, e foi daí que se originaram as primeiras pesquisas entre satisfação e produtividade, procurando maximizar uma em relação à outra. No entanto, o conflito na organização para esses teóricos ainda era visto com maus olhos. Isso porque o conflito era considerado um entrave às exigências de colaboração, quando os objetivos individuais divergiam dos objetivos organizacionais. (CHANLAT, 1996).

Os precursores desta escola – Mayo, Roethlisberger e Dickson, Follet, Barnard – consideravam importante a implementação de mecanismos que tornassem as relações mais harmoniosas, considerando-se as necessidades dos trabalhadores, bem como o investimento na comunicação interna da organização.

Mota e Vasconcelos (2002, p. 56) afirmam que a Escola das Relações Humanas construiu o seu edifício teórico nas bases da integração dos interesses tanto dos indivíduos quanto das organizações, tendo como objetivo “aumentar a lucratividade por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa”.

No modelo político, teóricos como Blau, Crozier e Etzioni começam a relacionar a natureza estratégica das relações existente nas organizações, evidenciando os jogos de poder e a dominação entre os indivíduos. Dentro da perspectiva do conflito, Chanlat (1996) afirma que pela primeira vez na história do pensamento administrativo foi reconhecida a importância da negociação e da gestão de conflitos no ambiente organizacional.

O modelo sistêmico define a organização como um sistema de partes em interação, entre si e com o ambiente. Entre seus autores encontram-se Katz Kahn, Thompson J. D., entre outros. Segundo Chanlat (1996, p. 211) nesta escola o conflito aparece “ao mesmo tempo como inevitável e plenamente funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação”. Neste sentido, para esta escola a percepção do conflito varia de acordo com a incerteza presente, podendo-se aplainar as diferenças ou utilizá-las para gerar soluções eficazes.

Em termos conceituais, Chanlat (1996) considera que o conflito na organização surge quando um indivíduo percebe o outro como um obstáculo para a realização de suas necessidades ou a satisfação de suas preocupações, ficando assim frustrado com a situação. Para o autor isso pode ou não ocasionar uma reação no indivíduo insatisfeito, frente à outra

parte envolvida.

O autor argumenta que a definição supracitada pode ser limitada em seu conceito, porém contém algumas características relacionadas ao desenvolvimento do conflito, tais como:

- a) a interdependência: elemento de caráter relacional, onde cada envolvido exerce, ao mesmo tempo, certo poder e algumas restrições sobre o outro;
- b) a incompatibilidade: remete às divergências em torno de objetivos antagônicos entre os envolvidos, desencadeando a frustração diante da percepção de derrota, e;
- c) a interação: que caracteriza o conflito após o estado de frustração, relacionando a situação conflitiva somente depois do processo inicial de incompatibilidade entre as partes.

Em concordância, Robbins (1999, apud FERNANDES, 2006, p. 15 e 16) define conflito “como um processo que começa quando uma parte percebe que uma outra parte afetou, ou está perto de afetar, negativamente, algo pelo qual a primeira parte se interessa”.

Já Montana e Charnov (1999) conceituam o conflito dentro do ambiente organizacional, basicamente, como a divergência entre pessoas, departamentos ou seções na tentativa de melhor atingir os resultados da empresa. Hampton (1991, p. 297), por sua vez, afirma ser o conflito “um fenômeno que pode ter efeito construtivo ou destrutivo, dependendo de sua administração”.

Likert e Likert (1980) entendem o conflito como sendo uma luta, onde cada envolvido tenta obter o resultado desejável para si, e tem como consequência a hostilidade por parte de quem não obteve ou foi impedido de alcançar o seu resultado.

Para Stoner e Freeman (1995, p. 400) os conflitos envolvem:

“desacordos sobre a alocação de recursos escassos ou choques de objetivos, status, valores, percepções ou personalidades. Grande parte dos conflitos que experimentamos decorre de comunicarmos aos outros nossos desejos, valores e nossas necessidades. Algumas vezes comunicamos com clareza, mas os outros tem necessidades diferentes. Algumas vezes nos comunicamos mal e o conflito surge por que os outros nos entendem de modo errado”.

Gurr (1985) coloca que através do processo de interação entre indivíduo e organização ocorrem mudanças no ambiente, o que altera as necessidades dos indivíduos. E quando ocorre a frustração ambiental dessas necessidades surgem tensões internas que, às vezes, explodem em violência. O autor sugere que “um ambiente favorável reduz as tensões resultantes de

necessidades não-satisfeitas ou frustradas e, dessa forma, torna as interações humanas estáveis, normais e convencionais”. (GURR, 1985, p. 35).

Em sua visão de conflito organizacional, Fustier (1982, p. 31) ressalta que “a empresa é um lugar privilegiado de conflito, nela procura-se não só a capacidade de adquirir bens materiais, mas também relações de poder e informação”.

A definição de conflitos está muitas vezes relacionada a dois indivíduos que entram em confronto quando seus objetivos divergem entre si, ou o alcance de determinado resultado depende do consenso de partes com idéias antagônicas. Tais definições, até então analisadas, focalizam o termo conflito dentro do ambiente organizacional. Sabe-se, no entanto, que ele pode ser utilizado de forma mais complexa quando são considerados os conflitos religiosos, étnicos, morais, entre nações, familiares, de ordem pessoal, emocional, entre outros.

Para Fustier (1982, apud FREIRE, 2006), a evolução, mesmo nas áreas sociais, não ocorre através da generosidade e atitudes voluntariosas, mas sim como consequência do conflito, que é o impulso da evolução. O autor afirma que o conflito é um processo dinâmico, *configurando-se em um meio para transformar a consciência e a conduta e, então, atingir a cooperação e o desenvolvimento.*

2.2.2 Classificação do conflito

Os estudiosos sobre conflitos estabelecem uma divisão clara entre os tipos de conflitos existentes, criando classificações de acordo com a natureza das interações estabelecidas e a intensidade em que eles se desenvolvem.

Para a maioria dos autores os conflitos dividem-se em: internos, interpessoal, intragrupo e intergrupo (KATZ e KAHN, 1976, FUSTIER, 1982, PICKERING, 1999, MONTANA e CHARNOV, 1999).

De acordo com as definições desses autores temos que:

- a) Conflito interno: caracteriza-se por uma perturbação interna, ou seja, o indivíduo entra em conflito com os seus próprios valores, idéias, opiniões, encontrando-se em um estado de tensão psicológica. Esse tipo de conflito poderá influenciar na forma como o indivíduo irá se posicionar frente aos demais conflitos que ele possa vir a enfrentar;

- b) Conflito interpessoal: é fruto da interação dos indivíduos dentro da organização. São normalmente ocasionados por diferenças de personalidade, valores, percepções, objetivos; fatores que, muitas vezes, são incompatíveis entre diferentes pessoas;
- c) Conflito intragrupo: envolve divergências entre indivíduos de um mesmo grupo, em razão das atividades de trabalho ou aspectos relacionados à personalidade;
- d) Conflito intergrupo: denota relações antagônicas entre grupos de trabalho, tais como: departamentos, seções, unidades de trabalho. Decorrem normalmente, de diferenças de entre o alcance de objetivos, comunicação ineficaz, relações de poder, competição entre recursos, entre outros.

Gurr (1985, p. 35) também corrobora com a divisão afirmando que “todo comportamento humano, inclusive o comportamento gerado por conflito, é uma função ou produto da interação do organismo e do ambiente”. Tal conflito pode se dar através da interação “entre indivíduos, entre indivíduos e grupos ou entre grupos”.

Stoner e Freeman (1995, apud FERNANDES, 2006, p. 22), trazem ainda uma outra diferenciação para os conflitos, considerando que estes podem acontecer em três níveis de intensidade:

- “a) conflito percebido: acontece quando as partes percebem e entendem que há conflito porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio;
- b) conflito experienciado: ocorre quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, medo, descrédito entre uma parte e outra. Pode ser chamado de conflito velado, quando é dissimulado e não é manifesto externamente com clareza;
- c) conflito manifesto: pode surgir quando o conflito é expresso e manifesto por meio de um comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. Assim, é chamado de conflito aberto, pois se manifesta sem dissimulação”.

2.2.3 Elementos desencadeadores do conflito

Fustier (1982, p.14) aborda que uma das principais formas de se tentar compreender claramente a essência dos conflitos é se voltar para as suas causas. O autor as dividiu em:

- “(1) o interesse direto: condições de remuneração; promoção; recompensa; etc. (2) As condições sociais e a organização: pressão da produtividade –

fadiga; ausência de motivação – desacordo quanto aos objetivos; desinteresse pela obra comum; condições de trabalho – higiene – barulho – horários; recusa de mudança – angústia diante do futuro; desejo de mudança – aborrecimento, enfado; intranquilidade quanto à gestão da empresa; insegurança quanto ao emprego; humilhações e maus-tratos; desvalorização da tarefa. (3) As tensões psicológicas: incompatibilidade entre as pessoas (diferença de sistema de valores); má comunicação (código e linguagem); notória falta de tato (nenhum senso do outro); rejeição ao novo (o parasita); ciúme doentio (mania de perseguição); vontade de prejudicar (psicopatia). (4) As divergências intelectuais: conflitos de territórios (atribuições de um e de outro grupo); conflitos esquerda-direita (conservador-progressista); conflitos sobre a estratégia industrial a ser adotada (conflito de meios); conflitos de ambição (eliminar um adversário); lutas de influência (quem tem razão?); lutas pelo poder (cria-se um partido). É claro que todas essas causas podem se sobrepor e se combinar”.

Gurr (1985) em sua perspectiva da análise biológica do estudo do conflito divide as forças que o produzem em:

- a) o organismo humano como um sistema isolado: referindo-se as forças internas de cada organismo;
- b) o organismo humano no contexto de seu desenvolvimento: que envolve a interação do indivíduo, considerando-se que o mesmo afeta e é afetado pelas interações;
- c) pequenos grupos de indivíduos em contato direto, sem mediadores: como no caso das relações de pais e filhos, marido e mulher, e;
- d) grandes grupos de indivíduos em contato indireto, com mediadores: seriam as pessoas que não estão em freqüente contato proximal, mas partilham muitas das expectativas, valores e padrões de comportamento de outras do mesmo grupo, como é o caso das organizações.

Para March e Simon (1958, apud CHANLAT, 1996, p. 209) “o conflito é de natureza perpétua e é provocado pela incomparabilidade, inaceitabilidade ou incerteza subjetiva das escolhas que confrontam as partes”.

Hall (1984, p. 93) ao citar Bacharach e Lawler (1980) aborda a organização como sendo um sistema de barganha política. Ele salienta que através dos grupos que compõem as organizações e das coalizões que são formadas (agrupamentos de grupos de interesse com um objetivo comum) as organizações podem ser vistas, segundo o autor, como “arenas dinâmicas de ação”. Neste sentido a barganha faz desenrolar o conflito intra e intercoalizões. “Assim o poder e o conflito estão no cerne da compreensão das organizações”. (HALL, 1984, p. 93).

Alguns autores compartilham da mesma percepção quanto aos fatores considerados

como fontes de conflitos. Para Hampton (1991), assim como para Montana e Charnov (1999) a maioria dos conflitos surge por diferenças entre metas; diferenças de personalidade e padrões de desempenho; recursos compartilhados; falhas na comunicação e diferenças de percepção e interpretação das informações; atividades interdependentes no trabalho; e, incongruências na estrutura organizacional.

Essas incongruências relacionadas à estrutura organizacional se configuram através das características que a integram, tais como: complexidade, formalização e centralização do poder. Para Hall (2004) estas características possuem impactos sobre os indivíduos que fazem parte da organização e para os que mantêm contato com ela.

A complexidade que envolve a divisão do trabalho, os cargos, e os diversos níveis hierárquicos, exerce efeito significativo sobre o comportamento dos indivíduos e é de grande importância para a comunicação organizacional. Conforme Hall (2004) as organizações que possuem menor grau de diferenciação tendem a ter seus conflitos resolvidos pelo alto escalão, visto que o conhecimento não é tão especializado, e um executivo graduado pode ter um bom entendimento do que acontece em todas as divisões. Já em organizações com maior diferenciação, normalmente se utilizam mediadores entre as divisões ou departamentos para tentar sanar os problemas que surgem.

A formalização relaciona-se ao controle organizacional sobre o comportamento dos indivíduos. Está ligada às regras e procedimentos pré-estabelecidos que ajudam no desempenho das tarefas. Sua relação com os conflitos concentra-se no grau de liberdade que os indivíduos possuem para executar suas tarefas e o quanto estas são delimitadas por regras e padrões impostos. Hall (2004, p. 69) afirma que “quanto mais profissionalizada a equipe de trabalho, maior a possibilidade de a formalização conduzir ao conflito e à alienação”.

Já a centralização refere-se à distribuição do poder nas organizações. Segundo Hall (2004, p. 77) “maior participação não é conseguida sem atritos. Ao contrário, ela é objeto de disputa, pois aqueles que possuíam poder para tomar decisões não se encontram dispostos a abrir mão dele facilmente para os profissionais que entram na organização”. Por outro lado, quando existe grande centralização isso implica uma suposição de que os membros precisam de uma coordenação mais estrita.

Likert e Likert (1980) defendem que na sociedade moderna e, principalmente, nas organizações, tem-se valorizado muito a pesquisa, que é essencial para o progresso. No entanto, as mudanças provocadas pelas novidades que surgem a todo o momento,

desencadeiam uma necessidade de adaptação constante, produzindo o conflito. As mudanças, segundo os autores, são sempre acompanhadas de tensões, ansiedades, resistência e conflitos. Além, dessas causas novas, os autores afirmam, que ainda se mantêm presentes antigas fontes de conflitos: lutas pelo poder; desejo de êxito econômico; a necessidade de status; e, a exploração de terceiros.

Os autores acima desenvolveram também uma metodologia quantitativa para avaliar se a empresa possui características que favoreçam ou não a administração construtiva dos conflitos. Segundo essa metodologia, deve-se primeiramente levantar um perfil organizacional que envolve algumas variáveis presentes na organização. Essas variáveis fazem parte do sistema de “interação-influência” que engloba, segundo os autores, tanto a sua estrutura como os seus processos interativos. Esses processos são definidos como “todos aqueles que se relacionam com liderança, comunicação, motivação, controle, tomada de decisão, coordenação, determinação de objetivos e avaliação”. (LIKERT e LIKERT, 1980, p. 36).

Na análise dessas variáveis que compõem o perfil organizacional é possível estabelecer de que forma a empresa supera os seus conflitos intra-organizacionais. O sistema ideal para os autores é aquele que mais se aproxima de um sistema flexível de trabalho, podendo ser descrito como uma organização que:

“Consiste na formação de grupos de trabalho com um alto grau de lealdade entre os membros, atitudes favoráveis e de confiança entre os colegas, superiores e subordinados. Também estão presentes aí consideração pelos outros e níveis relativamente altos de habilidade na interação pessoal, na solução de problemas em grupos e em outras funções do grupo. Estas habilidades permitem participação efetiva em decisões sobre problemas comuns. Usa-se a participação, por exemplo, para determinar os objetivos organizacionais, que são uma integração satisfatória das necessidades e desejos de todos os membros da organização e de pessoas funcionalmente ligadas a ela. Os membros da organização estão altamente motivados para alcançarem os objetivos do grupo. Na organização, altos níveis de influência recíproca ocorrem e obtêm-se altos níveis de influência total coordenada. A comunicação é eficiente e efetiva. Existe um fluxo de uma parte para a outra no que concerne a informações para cada decisão e ação. A chefia na organização desenvolveu um sistema social para a interação, a solução de problemas, a influência mútua e a realização organizacional altamente eficientes. A liderança é competente tecnicamente e atinge altos níveis de desempenho”. (LIKERT e LIKERT, 1980, p. 17).

O autor avalia como algumas variáveis analisadas na sua metodologia se comportam

dentro desse sistema ideal de administração construtiva de conflitos:

- a) Comunicação: dá-se em todas as direções – para baixo, para cima e para os lados – sendo mais precisa e efetiva. Presença de confiança e crédito, sendo que as informações são recebidas pelos outros de forma exata e genuína. As percepções são mais precisas, onde as distorções quando ocorrem são prontamente resolvidas através da comunicação clara e cooperativa;
- b) Influência: capacidade de exercer influência em qualquer nível hierárquico é maior. Os empregados possuem uma capacidade muito maior de influenciar seus superiores, através do processo grupal de soluções de problema;
- c) Responsabilidade: cada membro sente-se mais ligado à organização e aos objetivos dela, demonstrando responsabilidade pelo êxito da organização, a fim de ajudá-la a impedir seus fracassos e a atingir seus objetivos;
- d) Motivação: existe maior confiança e crédito entre os membros da organização, e entre os departamentos e níveis hierárquicos. Existe maior lealdade para com o grupo de trabalho e para com os membros;
- e) Coordenação: capacidade de realizar uma coordenação eficaz, tanto lateral quanto verticalmente;
- f) Tomada de decisão: por meio da eficiente comunicação os problemas são reconhecidos em fases iniciais sendo resolvidos mais facilmente. A solução dos problemas se dá através da interação grupal, onde os membros sentem-se motivados na busca da solução em função da participação coletiva. E as decisões alcançadas através do grupo serão provavelmente melhor executadas, já que as pessoas compreendem as decisões que ajudaram a alcançar e se sentem altamente motivadas para colocá-las em prática.

2.2.4 Abordagens sobre a resolução de conflitos

De acordo com a abordagem de Moore (1998) a maioria dos conflitos é resolvida através da informalidade. Segundo o autor em princípio as pessoas podem evitar-se por diversas razões, desde:

- a) não gostarem do desconforto que acompanha o conflito;
- b) não considerarem a questão tão importante;
- c) não possuírem poder para impor uma mudança;
- d) não acreditarem que a situação possa ser melhorada, ou ainda;
- e) não estarem prontas para negociar.

As formas utilizadas para resolver os conflitos para Moore (1998) variam em função do grau de formalização do processo, da particularidade da abordagem, das pessoas envolvidas, da autoridade do mediador, do tipo de decisão resultante, e da coerção exercida por ou sobre as partes em conflito.

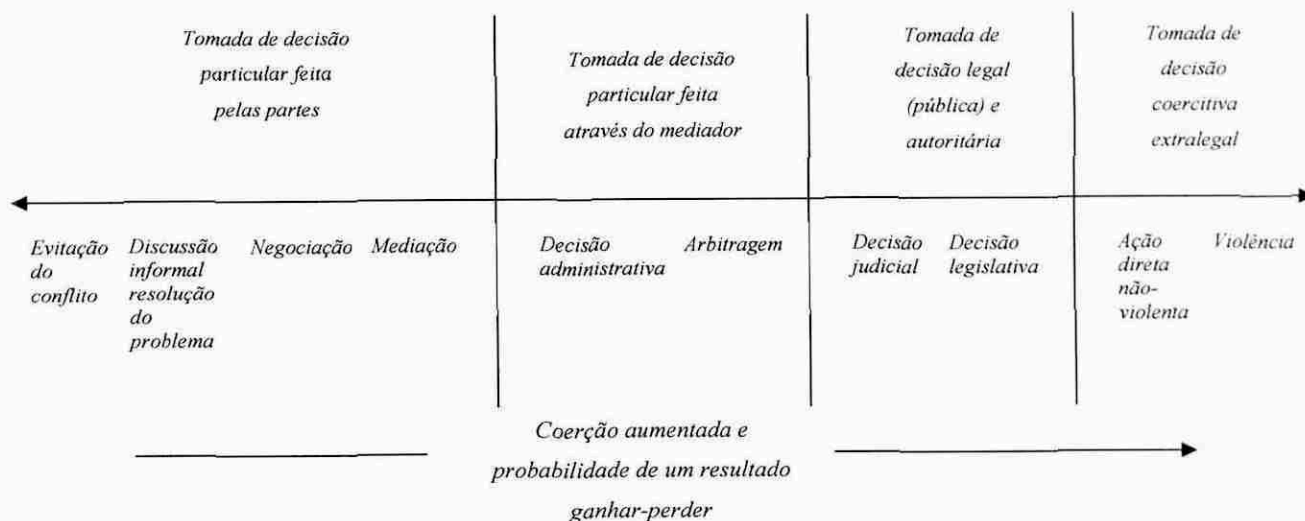


Figura 01 – Abordagem da resolução de conflitos e o grau de formalização dos procedimentos
 Fonte: Moore (1998, p.21).

A figura apresenta uma relação entre procedimentos utilizados para solucionar o conflito e o seu grau de formalização. A medida em que aumenta a formalização no relacionamento entre os indivíduos em conflito, aumenta a coerção entre as partes para tentar resolver a situação de uma forma mais conivente para si.

Num primeiro momento ao tentar evitar o conflito, os indivíduos podem não sustentar tal situação e recorrerem às discussões informais a fim de solucionar a questão. Porém,

quando tais medidas não são satisfatórias para as pessoas envolvidas, são procurados novos meios para resolver os problemas.

Gulliver (1979, apud MOORE, 1998) afirma que determinados desacordos podem tornar-se uma disputa principalmente quando as partes envolvidas não são capazes ou não estão dispostas a resolver o problema. Isso ocorre segundo o autor, quando “uma ou ambas não estão preparadas para aceitar o *status quo* (se isso for uma possibilidade) ou aceitar ou negar a exigência da outra parte”. GULLIVER (1979, apud MOORE, 1998, p.22).

Os meios formais para solucionar conflitos, nesses casos, seriam recorrer a uma terceira parte para mediar o problema, ou tentar convencer ou coagir um ao outro para se chegar a um acordo.

Uma das formas de se chegar a um acordo para ambas as partes é através da negociação, onde os envolvidos unem-se voluntariamente para tentar sanar o problema através da discussão e trocas de informações sobre o acontecido. Neste episódio as pessoas devem entrar em um consenso sobre como se dará o relacionamento futuro. (MOORE, 1998).

Quando as negociações não surtirem resultados positivos, pode-se recorrer à ajuda de um terceiro para mediar a situação. Neste caso, o mediador ajudará as partes em conflito a chegar a um acordo mutuamente aceitável. Mesmo com a presença do mediador, as partes possuem o poder de decisão sobre o futuro da situação. (MOORE, 1998).

Por fim, se nenhuma das alternativas anteriores resultar num consenso e o problema ainda estiver sem solução, parte-se para a arbitragem, onde se recorre a uma terceira parte imparcial e neutra que tomará a decisão final. (MOORE, 1998).

Segundo Odiorne (1965, apud CHANLAT, 1996, p. 209) “para reduzir o nível de conflito, é preciso melhorar a identificação das escolhas organizacionais, acentuando, entre outras, a participação no processo de decisão ou o comprometimento em relação aos objetivos da organização por métodos como a ‘administração por objetivos’”.

Dentro da perspectiva da Escola das Relações Humanas, Follet citada por Motta e Vasconcelos (2002), formulou três métodos para a solução do conflito industrial e divergências nos grupos:

- a) o método da força: através da coerção e utilização de ameaças para chegar ao resultado esperado;
- b) o método da barganha: envolve a negociação entre as partes, buscando atingir um acordo mútuo, e;

- c) o método da integração: uso de ferramentas administrativas que gerem um envolvimento dos indivíduos com a organização, através da participação coletiva nos processos e formas democráticas de integração.

Mota e Vasconcelos (2002) consideram que a Escola da Administração Científica se utilizava do método da força para solucionar os conflitos na organização. Já Follet pautava-se na solução de conflitos por meio da “integração de ambas as partes”. (MOTA E VASCONCELOS, 2002, p. 56).

2.3 Conflitos e criatividade

Conforme Montana e Charnov (1999, p. 323) os conflitos não são necessariamente ruins para uma organização; através deles temos a possibilidade liberar energias criativas para a resolução de problemas e gerar inovações dentro da organização. Os conflitos deveriam ser encarados como uma força constante dentro da organização moderna.

Stoner e Freeman (1985, p. 380) ao citar Smith e Berg, concluem que o grupo deve usar o conflito em seu proveito, a fim de crescer por meio deles: aprendendo a tratar o conflito como “uma coisa endêmica à condição de grupo, uma consequência natural das diferenças tentando agir de uma forma integrada”. Dessa forma os indivíduos entenderiam que “o conflito no grupo simplesmente faz parte da natureza das coisas, como o frio do gelo ou o calor do sol”.

Em sua discussão entre conflito e poder, Hall (1984) argumenta que o resultado da maioria dos atos poder é a obediência, sendo que o confronto entre as partes é sempre uma exceção à regra. No entanto, o autor salienta que “o conflito é crucial para as organizações, já que afeta tanto os indivíduos envolvidos quanto a organização total. É a partir do conflito que muitas mudanças importantes ocorrem” (HALL, 1984, p. 92).

Conforme, Moscovic (1980, apud FREIRE, 2006, p. 3):

“As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. [...] A partir de divergências de percepção e idéias as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Dentre as mais leves até as mais profundas, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal”.

Likert e Likert (1980) defendem que o essencial para a resolução construtiva de conflitos, não é eliminar as diferenças que levaram ao conflito, mas sim, valer-se das tensões e diferenças para se chegar a um resultado positivo.

Harlan Cleveland (1972, apud Likert e Likert, 1980, p. 6) tece um comentário intrigante da congruência entre conflitos e o desenvolvimento do pensamento criativo nas organizações:

“É muito fácil conseguir que as pessoas cooperem entre si. As pessoas são, antes de tudo, conformistas. Eis porque a tarefa mais difícil do executivo é precisamente o contrário de induzir à mútua colaboração. Deve-se manter um adequado grau de tensão dentro da organização, um suficiente e fecundo atrito entre seus membros, de forma que todos os pontos de vista possíveis sejam pesados, antes de se tomarem decisões importantes. Nenhum executivo que se preze desejará membros de seu corpo técnico tão entediados com o trabalho da companhia ou tão indiferentes à sua função que jamais discutam entre si ou com o chefe”.

Likert e Likert (1980, p. 6), complementando as idéias do autor acima, consideram que o “atrito fecundo”, ou seja, a diversidade e diferenças de pontos de vista são essenciais para alicerçar a criatividade na organização. Tais diferenças certamente resultarão em conflitos, muitas vezes irreconciliáveis, a menos que, segundo os autores, a rede de interação-influência canalize as diferenças para fins construtivos.

Por fim, os autores sugerem que “há necessidade de se desenvolverem instituições sociais mais sofisticadas e organizações que tenham a capacidade de tratar, construtivamente, dos conflitos gerados por mudança e diversidade”. (LIKERT e LIKERT, 1980, p. 6).

3 METODOLOGIA

Buscando alcançar os objetivos propostos na introdução do presente estudo, foi necessário estabelecer alguns procedimentos metodológicos. Conforme Bruyne, Herman e Shoutheete (1977 apud Correia, 2004, p.100) “a metodologia deve explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes de fecundidade na produção de resultados”.

Richardson (1985) define ser o método em pesquisa a seleção de procedimentos sistematizados, a fim de descrever e explicar determinado fenômeno.

Neste sentido, com o suporte da fundamentação teórica foram elaborados os procedimentos metodológicos do presente estudo, a fim de nortear de forma clara e coerente a análise do problema de pesquisa.

A metodologia foi dividida da seguinte forma: caracterização da pesquisa; questões de pesquisa; escolha do caso; sujeitos da pesquisa; definições do termos e das categorias de análise; coleta e análise dos dados; e por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como sendo do tipo descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, através da realização de um estudo de caso.

A pesquisa descritiva tem como característica básica a exposição do fenômeno em estudo. De acordo com Cervo e Bervian (1983, apud Correia, 2004, p.101), a pesquisa descritiva se propõe a descrever características, elementos, propriedades e “as relações existentes entre os elementos componentes da situação pesquisada”.

Triviños (1990) estabelece que os estudos descritivos pretendem descrever com fidelidade os fatos e fenômenos de uma realidade específica. Best (1972, apud Marconi e Lakatos, 1990, p. 19) corroboram com a definição supracitada, afirmando que a pesquisa

descritiva “delinea o que é” abordando outros quatro aspectos que envolvem a descrição, o registro, a análise e a interpretação dos fenômenos no seu tempo presente.

Com relação à natureza das variáveis estudadas, a pesquisa teve uma abordagem predominantemente qualitativa. Segundo Richardson (1985) a abordagem qualitativa é recomendável para a análise de situações complexas ou de extrema particularidade. O autor afirma que este tipo de pesquisa contribui para a análise da interação de determinadas variáveis, para a compreensão de processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e para o entendimento de particularidades do comportamento humano.

Algumas informações, de acordo com Triviños (1987) não podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas de forma mais ampla, necessitando análises profundas e não restritas ao dado objetivo.

Isto posto, a escolha do método qualitativo para a análise do problema em questão, se deve fundamentalmente pela complexidade que envolve os dois temas – criatividade e conflito – sabendo-se, também, da dificuldade existente em mensurá-los quantitativamente.

Em termos de amplitude e profundidade de pesquisa, adotou-se como tipo de pesquisa o estudo de caso, que conforme Gil (1991, apud BASTO, 2000, p.88) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Para Triviños (1987) o estudo de caso qualitativo possui uma implicação maior do sujeito (unidade) de pesquisa nos processos e nos resultados do estudo, exigindo uma rigorosidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias. A unidade de pesquisa em questão se trata de uma organização.

Já em relação ao controle das variáveis em estudo, constatou-se que a pesquisa tem caráter *ex-post facto*, sabendo-se que o fenômeno estudado já terá ocorrido quando as análises do seu relacionamento estiverem sendo feitas.

3.2 Questões de pesquisa

As questões de pesquisa foram estabelecidas com o propósito de atingir e resolver o problema norteador deste estudo. São elas:

- a) Contextualizar a Alps e caracterizá-la dentro do foco desta pesquisa;

- b) Analisar, de acordo com algumas variáveis estabelecidas, como se dá o desenvolvimento da criatividade e o desencadeamento de conflitos intra-organizacionais na empresa estudada;
- c) Investigar em que medida os conflitos intra-organizacionais influenciam positiva ou negativamente para o desenvolvimento da criatividade.

3.3 Escolha do caso

O trabalho objetiva a uma melhor compreensão de dois assuntos complexos e de importância para a área de administração: criatividade e conflitos. Para isso, procurou-se estabelecer um critério inicial para a escolha da organização a ser estudada.

Como a realidade das organizações sugere que estas, em maior ou menor grau, vivenciam conflitos em função da interação entre os indivíduos e grupos existentes, estabeleceu-se como sendo a presença ou a necessidade de criatividade o fator determinante para a escolha do caso a ser estudado.

Dessa forma, procurou-se estabelecer contato com uma empresa a qual o pesquisador tivesse conhecimento prévio e contatos diretos, o que possibilitaria maior acesso aos dados e não prejudicaria o alcance dos objetivos previamente propostos. A organização escolhida foi a Alps, uma escola de idiomas, sediada no centro da cidade de Florianópolis. No primeiro contato feito por telefone com o representante da empresa no início do mês de dezembro, verificou-se o interesse e disposição para contribuir com a pesquisa.

Por se tratar de uma organização de ensino, onde o conhecimento em idiomas é o produto final pretendido, acredita-se que a empresa possui as características necessárias e atende as exigências para a realização da pesquisa, não comprometendo assim os seus resultados.

A pesquisa foi realizada no período de dezembro de 2006 a fevereiro de 2007.

3.4 Sujeitos da pesquisa

A unidade de pesquisa em questão é a organização, os sujeitos de pesquisa são os colaboradores da Alps. Como a organização possui apenas oito membros, sendo um sócio-diretor, um assessor, um coordenador pedagógico, quatro professores e uma recepcionista, todos foram considerados como sujeitos da pesquisa.

Dessa forma, todo o universo da pesquisa foi estudado, caracterizando-a como um censo. Conforme Marconi e Lakatos (1990) o universo ou população de pesquisa é um conjunto de indivíduos que apresentam pelo menos uma característica em comum. Já Richardson (1985, p. 103) define universo ou população como sendo “todos os habitantes de um mesmo lugar. Em termos estatísticos, uma população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, os alunos matriculados em uma mesma universidade [...]”.

Todas as entrevistas foram gravadas e redigidas, a fim de garantir a segurança e veracidade dos dados coletados.

Com relação ao perfil dos entrevistados, constatou-se que (5) cinco são mulheres e (3) três são homens. Destes, verificou-se que três colaboradores estão na empresa desde a sua abertura, há três anos e cinco meses, incluindo o sócio-diretor e outros dois professores. A assessora encontra-se na organização há um ano e seis meses, e os demais estão a menos de um ano na escola. Em termos de escolaridade, (5) cinco pesquisados já concluíram uma graduação, (1) um está cursando, e os outros (2) dois possuem o segundo grau completo.

3.5 Definição dos termos e das categorias de análise

Este tópico, segundo Marconi e Lakatos (1990), objetiva-se que os termos adotados na pesquisa sejam claros, compreensivos, objetivos e adequados. Para os autores, tal definição é de suma importância para a compreensão da realidade observada, além de não dar margem para interpretações errôneas. Triviños (1987) considera os termos da pesquisa como sendo as variáveis estudadas.

Os termos ou variáveis da pesquisa, normalmente são definidos pelos autores de duas formas: a definição constitutiva e a definição operacional. Segundo Kerlinger (1980, apud

CORREIA, 2004, p. 107), “a constitutiva procura definir as palavras com outras palavras, a exemplo: as definições de dicionário, todavia, são insuficientes para propósitos científicos”. Já as definições operacionais, de acordo com Triviños (1987), referem-se ao conteúdo prático que o pesquisador extrai dos conceitos, ou seja, dar às variáveis ou termos um sentido facilmente observável, permitindo, assim, medi-las.

3.5.1 Definições constitutivas dos termos

Na seqüência foram elaboradas as definições constitutivas dos termos considerados relevantes para a pesquisa, tendo como base a fundamentação teórica do presente estudo.

Criatividade – é o processo de gerar idéias novas, através da quebra de padrões existentes, onde a interação indivíduo/ambiente produz o “novo”, aceito como tal em determinado período no tempo.

Conflito – é o resultado da interação conturbada entre indivíduos que compartilham objetivos, valores e percepções divergentes, bem como recursos de um mesmo ambiente. Os conflitos podem ser travados entre indivíduos, indivíduos e grupo, ou entre grupos.

Conflitos intra-organizacionais – são conflitos que ocorrem dentro da organização em si. Envolve os diversos meios pelos quais os conflitos podem se desenvolver, desde as interações entre indivíduos, canais de comunicação existentes, processo de tomada de decisões, estabelecimento de objetivos, entre outros.

3.5.2 Definições operacionais das categorias de análise

Conforme Richardson (1985, p. 19) “a escolha de um fato ou característica para representar um conceito abstrato é conhecida como a operacionalização do conceito”. O autor coloca ainda que essa operacionalização é mais restrita, envolvendo as medições, instrumentos ou codificações realizadas para aferir a presença ou ausência de determinado fenômeno, de acordo com o conceito estudado.

Tomando-se como base a teoria de Likert e Likert (1980), e realizadas as devidas adaptações para o caso em estudo, a análise sobre conflitos intra-organizacionais foi dividida em seis grandes categorias: processos de interação-relacionamento; processos de comunicação; processo de tomada de decisão; processo de estabelecimento de objetivos; processo de controle e processo de mudança. Essas categorias serão analisadas de maneira a identificar o quanto contribuem ou não para o desenvolvimento da criatividade na organização.

PROCESSO DE INTERAÇÃO-RELACIONAMENTO		
Características	Elementos desfavoráveis à criatividade	Elementos favoráveis à criatividade
Envolve: confiança e crédito nas relações superiores, subordinados e colegas; abertura para discussão entre os níveis hierárquicos; envolvimento dos empregados na resolução de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura rígida; - Falta de receptividade para novos comportamentos/ idéias; - Não aceitação de novas idéias e desrespeito às opiniões divergentes; - Ausência de diálogo e confiança entre as pessoas; - Ausência de descontração e alegria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade na estrutura; - Abertura/ aceitação a novos comportamentos e idéias; - Estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes; - Diálogo e confiança entre as pessoas; - Espaço para descontração e alegria.

Quadro 03 – Categoria de análise: processo de interação-relacionamento

Fonte: Elaboração do autor.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO		
Características	Elementos desfavoráveis à criatividade	Elementos favoráveis à criatividade
Envolve: direção do fluxo de comunicação; forma de compartilhamento de informações entre os empregados; interação amigável, franca e sincera; precisão e eficiência dos canais de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de acesso às informações; - Ausência ou carência de canais de informações acessíveis; - Interação conturbada entre as partes; - Fluxo de comunicação de cima para baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade no acesso às informações; - Existência de canais de informação acessíveis; - Interação amigável entre as partes; - Fluxo de comunicação para baixo e para cima.

Quadro 04 – Categoria de análise: processo de comunicação

Fonte: Elaboração do autor.

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO		
Características	Elementos desfavoráveis à criatividade	Elementos favoráveis à criatividade
Envolve: a interferência e participação dos empregados na tomada de decisão; a frequência e abrangência com que participam; a abertura a opiniões e idéias; o acesso às informações para tomada de decisão dos empregados; e as técnicas adotadas de solução de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição quanto à troca de opiniões; - Restrição quanto às informações para tomada de decisão; - Envolvimento restrito dos empregados na tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampla troca de opiniões; - Não há restrição quanto às informações para tomada de decisão; - Participação ampla dos empregados na tomada de decisão.

Quadro 05 – Categoria de análise: processo de tomada de decisão

Fonte: Elaborado a partir de Correia (2004).

PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS		
Características	Elementos desfavoráveis à criatividade	Elementos favoráveis à criatividade
Envolve: a participação dos empregados na definição do planejamento e dos objetivos organizacionais. Contempla também a adequação dos objetivos com a realidade organizacional, viabilizando o alcance destas no prazo estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de participação dos empregados ou participação restrita no planejamento dos objetivos e metas organizacionais; - Metas de curto prazo com características quantitativas; - Inadequação dos objetivos estabelecidos com a realidade organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação ampla dos empregados no planejamento dos objetivos e metas organizacionais; - Metas de longo prazo com características qualitativas; - Adequação dos objetivos com a realidade organizacional.

Quadro 06 – Categoria de análise: processo de estabelecimento de objetivos

Fonte: Elaboração do autor.

PROCESSO DE CONTROLE		
Características	Elementos desfavoráveis à criatividade	Elementos favoráveis à criatividade
Envolve: acompanhamento dos resultados do planejamento; revisão de metas e resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Parâmetros de controle dos resultados denotam senso de injustiça; - Acompanhamento dos resultados do planejamento ocorre de cima para baixo; - Revisão de metas e resultados é fixa, com pouca frequência e de cima para baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parâmetros de controle dos resultados denotam senso de justiça; - Acompanhamento dos resultados do planejamento ocorre de baixo para cima e entre os colegas, participação de todos; - Revisão de metas e objetivos é constante, com a participação de todos.

Quadro 07 – Categoria de análise: processo de controle

Fonte: Elaboração do autor.

PROCESSO DE MUDANÇA		
Características	Elementos desfavoráveis à criatividade	Elementos favoráveis à criatividade
Envolve: a comunicação e o esclarecimento da necessidade da mudança; a participação e o interesse dos empregados na implantação da mudança; negociação e acordos entre os membros para decidir o melhor a caminho a seguir; manipulação dos membros envolvidos para atingir o seu interesse.	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de comunicação e esclarecimento das mudanças implantadas; - Pouca participação e interesse dos empregados na implantação da mudança; - Inexistência de negociação e acordo nos processos de mudança; - Uso da manipulação dos empregados para acelerar o processo de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação e esclarecimento das mudanças implantadas; - Participação ampla e alto interesse dos empregados na implantação da mudança; - Ampla negociação e acordo nos processos de mudança; - Ausência da manipulação dos empregados para acelerar o processo de mudança.

Quadro 08 – Categoria de análise: processo de mudança

Fonte: Elaboração do autor.

3.6 Coleta e análise dos dados

Para levantamento dos dados da pesquisa foram utilizadas fontes de dados primários e

secundários. Para Marconi e Lakatos (1990) antes de se iniciar qualquer pesquisa é fundamental analisar minuciosamente de todas as fontes documentais, que sirvam de suporte à investigação projetada. As autoras afirmam que as fontes primárias constituem-se de dados históricos, bibliográficos, estatísticos, coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Já as fontes de dados secundários seriam as formas impressas em geral.

Da mesma forma, Richardson (1985, p. 206) considera que “a fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada”. Por outro lado, a fonte secundária é aquela que não tem relação direta com o fato registrado, não existindo a proximidade entre o acontecimento e o seu conseqüente registro.

No que se refere aos dados secundários, estes foram coletados de acordo com a disponibilidade e acessibilidade do pesquisador a tais informações. Parte das informações foram coletadas no site da empresa (www.alpschool.com.br), outras através da análise de relatórios e documentos internos disponibilizados pela escola, tais como: material didático utilizado; questionário de avaliação da escola (entregue aos alunos); controle de metas dos assessores e recepcionista; relatório de matrículas efetuadas/mês; relatório atual de alunos até dezembro de 2006; roteiro de informações sobre o curso, entre outros.

Para a coleta dos dados primários, de acordo com Triviños (1987, p. 138) “o pesquisador qualitativo, que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apóia-se em técnicas e métodos [...] que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações”. O autor sugere que as técnicas de entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta ou livre, os questionários abertos e a observação livre são as mais indicadas para a pesquisa qualitativa. Neste sentido, as técnicas utilizadas para a coleta dos dados primários deste estudo concentraram-se em: entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

O período de coleta de dados deu-se durante o mês de dezembro 2006 e janeiro de 2007. As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas para garantir a veracidade dos dados. Posteriormente, as gravações foram transcritas, possibilitando uma análise minuciosa e exaustiva de todas as informações coletadas. O tempo de cada gravação ficou em torno de uma hora.

Os dados coletados foram interpretados qualitativamente, através da análise das entrevistas semi-estruturadas, dos documentos utilizados e das observações realizadas. A estrutura da análise teve como base as seis categorias anteriormente delineadas e o suporte

teórico da fundamentação. Por fim, procurou-se responder as questões de pesquisa apresentadas nesta metodologia, considerando-se as mesmas categorias.

3.7 Limitações da pesquisa

Segundo Kerlinger (1980, apud CORREIA, 2004, p. 114) “o conhecimento das limitações da pesquisa permite uma melhor contribuição em torno dos resultados obtidos”.

A principal limitação encontrada foi no tratamento das categorias de análise do conflito intra-organizacional, pois na literatura existem diferentes perspectivas para tratar o tema. Dessa forma, as análises e conclusões do tema ficaram restritas a operacionalização, o que possibilitou uma abordagem parcial do fenômeno em estudo.

Outra restrição está relacionada ao estudo de caso, sabendo-se que os resultados da pesquisa só são válidos para a realidade em questão, não podendo generalizar as conclusões obtidas a outras organizações.

Além disso, o tempo de permanência em campo também pode ser apontado como uma limitação. Um período maior para observação e análise dos fenômenos em estudo enriqueceria os dados.

Contudo, apesar destas limitações os objetivos propostos no trabalho foram plenamente alcançados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho são apresentados e analisados os dados coletados, tendo como suporte a fundamentação teórica e a metodologia proposta.

4.1 Caracterização da Organização

A organização analisada para a realização do estudo em questão, trata-se da Alps, uma rede de franquias que atua no ramo de escolas de idiomas. A franquia pesquisada situa-se na Rua Almirante Alvim, 392, no centro da cidade de Florianópolis. Foi inaugurada nesta localidade em agosto de 2003, pelos franqueados Aarão Leão Foinquinos e Regina Glauce Negrão de Amorim. No início de suas atividades a empresa contava com apenas seis colaboradores, sendo que desses apenas um era professor. Hoje a empresa conta com uma equipe de sete colaboradores e um diretor, sendo uma pessoa responsável pela recepção, um assessor e cinco professores. Atualmente a empresa possui aproximadamente 120 alunos.

Quando a escola foi instalada em Florianópolis em agosto de 2003 com o atual franqueado, o método de ensino era filiado à rede de franquias Wisdom. Em fevereiro de 2005, por questões estratégicas, a empresa optou por trocar sua marca, implantando o método Alps de ensino que faz parte do grupo Wizard.

A Alps foi criada em 2000 pelo grupo Wizard, fundada por Carlos Martins Wizard, com o intuito de lançar no mercado um método de ensino mais moderno e que atendesse às exigências de um público que procura finalizar um curso de idiomas em menos tempo. Desenvolvido nos Estados Unidos, o método de ensino se baseia na neurolinguística, utilizando-se das quatro habilidades da comunicação para estimular a aprendizagem: a conversação; a compreensão auditiva; a leitura e a escrita.

Em princípio, as primeiras franquias foram oferecidas aos franqueados Wizard como prioritários para a aquisição da marca, para os que se interessassem em montar uma nova escola com uma marca diferente. Estes possuíam o prazo de dois anos para adquirir a nova franquia, com condições especiais. Após esse período, a marca lançou-se no mercado para os

demais interessados.

Dentre as modalidades de aula oferecidas pela escola, existem duas opções para os alunos: as aulas *convencionais* (até oito alunos) e as aulas *flex* (até seis alunos). Nas aulas convencionais os alunos podem optar por aulas *vip* (curso individual); aulas *private* (um grupo fechado em local e data escolhidos pelo aluno); e aulas *group* (grupos formados pela escola em horários e datas definidas pela escola). Já na modalidade *flex* o aluno pode optar por ter aulas em horários e dias conforme a sua necessidade e conveniência. Nesta modalidade o aluno tem aulas com alunos de diferentes níveis, ficando a primeira parte da aula voltada para a prática escrita e a segunda para a conversação. Dessa forma, o professor possui diversos alunos com conhecimentos diferentes sobre o idioma para estimular a conversação.

O grupo Wizard, ao qual a Alps está ligada, é formado pela Wizard que também é uma rede de franquias de idiomas; a CEBEST, uma central brasileira de estágios; e, a WORKTEK uma rede de franquias que oferece cursos de formação profissional.

Como missão a Alps adota que:

“é uma empresa franqueadora que combina esforços com seus franqueados para seguir metas comuns de fornecer produtos e serviços de alta qualidade na área de educação de segundo idioma, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional dos franqueados, seus funcionários e o público final, os alunos”. (fonte: site institucional).

A Alps hoje pode ser classificada como microempresa, registrada legalmente com o nome de “Aarão Leão Foinquinos – ME”, e está ainda situada na mesma localidade de sua *inauguração*. Atualmente a escola trabalha com o ensino de dois idiomas: o inglês e o espanhol.

Por ser uma marca nova no mercado a empresa encontrou algumas dificuldades para atrair novos alunos. A estratégia que a empresa teve de utilizar para se infiltrar neste mercado, que possui grande número de oferta de escolas de idiomas na região de Florianópolis, foi a prática de preços agressivos. O objetivo era conquistar o maior número de alunos e gravar a sua marca no mercado, mesmo que a princípio operasse com valores abaixo dos seus custos. Esta estratégia de fixação da marca foi adotada em virtude da concorrência, pois no ramo dos cursos de idiomas a qualidade do serviço ou do método de ensino esta diretamente vinculada à tradição que a marca ou o curso tem no mercado.

Um fator determinante no ramo de ensino de idiomas é sazonalidade do negócio, outro

ponto que dificulta a busca de alunos. Para os cursos de idiomas os meses que vão de fevereiro a abril e de julho até o início de setembro são considerados como “períodos de matrícula”, onde as empresas devem trabalhar para atrair novos alunos, através dos investimentos em promoções e propagandas.

Para a Alps a troca da marca configurou-se como um novo começo, onde todos tiveram de se adaptar às novidades do método de ensino e às políticas de vendas. Outra mudança importante para a escola foi a implantação da modalidade *flex*, onde principalmente para os professores, ocorrem mudanças significativas no sistema de aulas. Considerou-se relevante a implantação da modalidade *flex* em função da dificuldade de se formar turmas homogêneas, tendo alunos com um mesmo conhecimento sobre o idioma e com disponibilidades de horários semelhantes.

Como visão de mercado, a empresa pretende abrir novas escolas em Florianópolis dentro do prazo de dois anos.

4.2 Conflitos intra-organizacionais e criatividade na Alps

Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa, as categorias para a análise dos conflitos intra-organizacionais e sua conseqüente interferência ou não no desenvolvimento da criatividade na empresa, foram divididas em seis dimensões: o processo de interação-relacionamento; o processo de comunicação; o processo de tomada de decisão; o processo de estabelecimento de objetivos; o processo de controle; e, por último, o processo de mudanças.

Os sub-tópicos a seguir englobam a divisão feita de acordo com as categorias de análise. As questões de pesquisa b e c foram sendo respondidas ao longo da análise dessas seis dimensões. Por fim, tem-se a correlação dos dois temas desenvolvidos.

4.2.1 Processo de interação-relacionamento

Nesta primeira dimensão procurou-se compreender as relações entre os superiores e

subordinados e entre os colegas, principalmente no que tange à confiança e respeito mútuo. Também foi possível identificar até que ponto existe abertura para discussão entre os diferentes níveis hierárquicos, bem como o envolvimento de todos na resolução dos problemas.

Em um primeiro momento, questionou-se sobre a quantidade de níveis hierárquicos existentes na organização, a fim de compreender melhor os demais aspectos, tanto de interação quanto de comunicação, tomada de decisões, estabelecimento de objetivos, etc. Entre todos os entrevistados verificou-se uma unanimidade nas respostas sobre o número de níveis hierárquicos presentes na empresa, ficando este dividido, de cima para baixo, entre: diretor; a assessoria como staff; logo abaixo o coordenador pedagógico e a recepção; e por fim, os professores ligados à coordenação pedagógica. A figura a seguir representa de forma ilustrada como estes se distribuem:

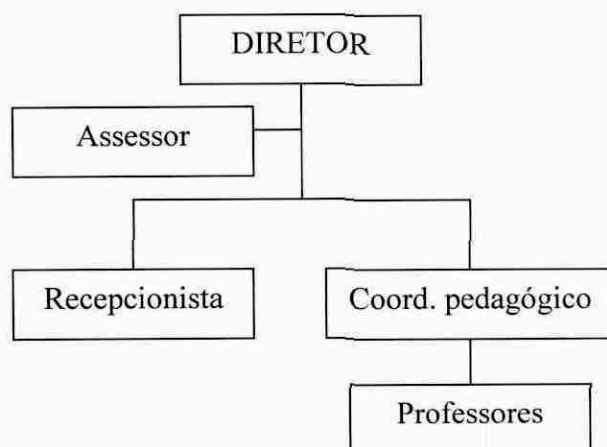


Figura 02 - Organograma Alps

Fonte: Elaborado pelo autor

O organograma da empresa apresenta uma estrutura simples, com poucos assessores e uma pequena hierarquia gerencial. Considerando-se o respeito entre as funções e cargos existentes, todos afirmaram existir um entendimento mútuo das relações estabelecidas e que estes cargos são respeitados, de acordo com a estrutura.

O fato de o coordenador pedagógico estar na mesma linha em que o recepcionista no organograma não quer dizer que este possui o mesmo poder de decisão e autonomia que o recepcionista. A ilustração busca evidenciar a quem as pessoas estão subordinadas, sendo que

tanto o recepcionista quanto o coordenador estão submetidos exclusivamente ao diretor da escola.

No caso dos assessores, apesar de estarem em uma posição de staff no organograma, estes realizam as mesmas funções que o pessoal da área da recepção, com a ressalva de opinarem mais diretamente nas questões de cunho administrativo. Normalmente este cargo é exercido por um estagiário durante o período de seis horas. São responsáveis pela parte de controles administrativos, recepção e organização do ambiente de trabalho como um todo. Possuem uma função essencial dentro da empresa, visto que são eles que realizam o primeiro contato com os alunos interessados. Entre as suas diversas funções, estão: recepção dos alunos, transmissão das informações sobre o curso, formação de turmas, controle de movimentação nas turmas, controle de estoque, controle de contas a pagar e a receber, controle de contratos (renovação, rescisão), lançamentos de aulas, quitação de parcelas, supervisão da limpeza e higiene da escola, pesquisas de preços junto aos concorrentes, organizações de eventos (datas comemorativas), e organização das reuniões.

A área de coordenação pedagógica é desempenhada por um professor da escola. Esse coordenador tem como principal função auxiliar a tarefa dos professores, bem como supervisionar as suas atividades. Ele também realiza o treinamento de novos professores e promove a “reciclagem” dos professores que já atuam na empresa. Esta reciclagem visa reforçar o padrão de ensino de acordo com o método da Alps, além de propiciar aos professores um meio de trocar as diversas experiências vividas por cada um.

Já o recepcionista exerce basicamente as mesmas funções do assessor, porém não possui acesso às informações financeiras da empresa (contas a pagar e a receber), e não é responsável pela organização de eventos ou reuniões. Possuem uma carga-horária de quarenta horas semanais.

Os professores desempenham a atividade fim da empresa, que corresponde ao ensino de idiomas. Além de ministrar aulas, os professores também devem manter controles de suas aulas extras, anotar com precisão o diário de aulas e realizar as avaliações de reação com os alunos ao final de cada livro. Atualmente a empresa possui cinco professores, considerando-se o coordenador pedagógico.

É possível identificar duas grandes áreas onde ocorre uma maior interação entre as pessoas dentro da escola, ficando estas divididas entre o pessoal da área administrativa – diretor, assessor e recepcionista – e a área da produção em que se realiza a atividade fim da

empresa – coordenador pedagógico e professores. Ambas as áreas dependem diretamente das atividades realizadas pela outra, sendo que a comunicação é um dos elementos mais significativos para que o trabalho ocorra de acordo com o planejado.

Como fator de estímulo à criatividade, a cooperação entre os indivíduos e a existência de equipes de trabalho nas organizações geram vantagens evidentes. Basto (2000), ao citar vários autores como Ciotta (1987), Ford & Gioia (1995) e Alencar (1996), enfatiza a importância das equipes de trabalho para o desenvolvimento de soluções criativas na empresa, através da valorização de idéias inovadoras, de uma estrutura flexível, de ações voltadas para resultados, clareza quanto aos objetivos e uma visão clara quanto ao futuro da empresa.

Já em relação aos conflitos intra-organizacionais, Hall (1984, p. 93) afirma que através dos grupos que compõem as organizações e das coalizões que são formadas (agrupamentos de grupos de interesse com um objetivo comum) as organizações podem ser vista, segundo o autor, como “arenas dinâmicas de ação”.

Foi possível identificar que o trabalho em equipe na escola é mais evidente dentro desses dois grupos, apesar do resultado final para a escola (formação de alunos) depender do trabalho conjunto desempenhado nas duas áreas. Um dos fatores percebidos como condicionante dessa maior aproximação e envolvimento entre os indivíduos dessas duas áreas provêm da natureza das atividades desempenhadas por eles.

Os professores por entenderem as dificuldades dos outros colegas que também ministram aulas, possuem maior afinidade e abertura para discutir e se relacionar com eles. Da mesma forma, na recepção os problemas e as novidades que concernem à área administrativa acabam por criar um envolvimento maior dos indivíduos que estão ligados a essa área.

Conforme citado pelo entrevistado I, quando questionado sobre a forma como ocorre o trabalho em equipe na escola este afirmou que:

“O que eu posso colocar de trabalho em equipe na escola é, por exemplo, inventar material para aluno, se estiver mais relacionado à parte de coordenação de professor. Eu fico bem distante da parte da captação de aluno. Com a mudança do método para o flex, antes o professor ficava muito tempo em sala de aula, o tempo todo com o aluno e o acompanhava durante as aulas, até ele acabar determinado livro. Agora não. Em uma sala existem alunos de diferentes livros ao mesmo tempo, e o professor não fica o tempo todo com o mesmo aluno. Os alunos do flex podem ter diferentes professores durante o curso. Com isso o professor precisa de material extra para suprir a necessidade dos alunos, principalmente daqueles que acabam

a lição mais rápido, pois o professor não fica o tempo todo com ele e tem que dar atenção aos outros alunos. Existe a necessidade de um suporte para preencher o tempo e ainda assim o aluno continuar aprendendo. Esses materiais de apoio são desenvolvidos em grupo, através de discussão, troca de idéias, daquilo que a gente acha interessante, ou o que um está fazendo que pode agregar na aula do outro. Isso acabou promovendo o trabalho em grupo. Na escola inteira o trabalho em grupo é dividido entre os setores, por exemplo, entre os professores, e entre os assessores. Mas um não interfere ou ajuda nas tarefas dos outros”. (ENTREVISTADO I).

Para outros entrevistados o trabalho em equipe entre estas duas áreas acontece principalmente pelo fato de o objetivo comum entre as áreas residir no equilíbrio entre o que é melhor para a escola, assim como para o grupo. O entrevistado V que fez essa colocação salienta que:

“Existe trabalho em equipe, por exemplo, para chamar os alunos. Eles (recepção) fazem a divulgação, trazem o aluno até a escola, e tentam fazer a aula de demonstração. É minha função dar uma boa aula demonstrativa. Nós não estamos trabalhando o tempo todo juntos, mas isso é um trabalho em grupo, de trazer o aluno até a escola e fazer com que ele fique na escola. O trabalho em equipe depende das funções e dos objetivos. Na hora de ensinar é mais individual, já a parte de administração é que ocorre mais grupo. As questões de horário eu converso bastante com o pessoal da recepção e é até importante que exista uma boa comunicação, porque às vezes se o aluno está tendo aula sozinho, isso não é vantagem para a escola. O melhor pra mim seria ter aquela aula, porque é mais fácil dar aula pra um aluno só. Porém, não é interessante para a escola. Nesses casos eu converso com elas pra tentar alocar o aluno em uma outra turma e tentar achar um outra solução viável”. (ENTREVISTADO V).

No setor de recepção um dos entrevistados (II) considera que o trabalho também se vale do conjunto ao invés do individualismo. Segundo ele, as matrículas sempre são segmentadas, ou seja, todos na recepção participam do processo. “É difícil um aluno chegar na escola e ser atendido por uma determinada pessoa e já se matricular com ela. Normalmente, ele é atendido por um assessor, depois recebe um telefonema, ou assisti uma aula, para então ser matriculado, talvez por outro funcionário”. Neste sentido, é necessário que todos estejam integrados para que se chegue a um resultado comum.

Entretanto, apesar dos comentários anteriores, para outros dois entrevistados (IV e VII), o que predomina na escola é o trabalho individual. Cada um sabe exatamente quais as suas responsabilidades e executa suas tarefas individualmente. Raramente ocorrem trocas ou discussões para melhorias no desempenho das tarefas.

Dessa forma, analisando os itens anteriormente relacionados, apesar das divergências, acredita-se que prevalece o trabalho em equipe na escola, visto que as atividades realizadas tanto pelos professores quanto pelos assessores exige uma interação e comunicação eficaz entre os dois grupos.

É presente no relacionamento do grupo, o respeito e a confiança nas relações, até mesmo por essas se pautarem mais pela informalidade, sem demasiada formalização ou presença exagerada de regras que conduzam os comportamentos. Foi possível compreender que as relações entre todos se dão de forma predominantemente harmônica e tranqüila.

Estes pontos apresentados até então, evidenciam-se como estímulos à criatividade. A interação amigável e a presença de diálogo e confiança nas relações são fatores que propiciam o sentimento de unidade no grupo.

Essa interação e cooperação podem tornar-se fontes de conflitos na medida em que as pessoas, sejam estas de um mesmo grupo, ou de grupos diferentes, passam a divergir em suas opiniões e os membros tentam impor suas sugestões aos outros.

No que se refere à apresentação de novas idéias e às reações quando estas são muito diferentes do habitual, os entrevistados demonstraram uma certa regularidade nas respostas, afirmando que existe abertura para a expressão de idéias entre todos no grupo, sendo que as reações a essas mudanças propostas variam de acordo com o seu impacto.

“Primeiro todo mundo não gosta. Todo mundo fica: ‘ai vai ter que mudar’. Por exemplo, a mudança para o flex, todos resistiram, mas era algo inevitável, que o mercado exigia e a gente teve de se adaptar. No começo teve uma certa dificuldade, resistência. Acabamos entendendo que era uma forma gostosa de se lidar, e era bom para o aluno. Essa idéia partiu do diretor. Toda a idéia que se tem, surge de uma necessidade tanto dos professores ou dos assessores. A pessoa que está precisando fala, e todos tentam achar uma forma de resolver ou tentar melhorar. Começa todo mundo a moldar as coisas, para que fique viável pra escola e pra todos os envolvidos”.(ENTREVISTADO I).

Outro entrevistado entende que o grau de aceitação dessas idéias varia de acordo com a forma que elas são apresentadas.

“Para toda ação existe uma reação! O tamanho da reação depende do tamanho do impacto. E depende da forma como você apresenta... De um modo geral, o ser humano é avesso às mudanças. Se é encarado como desafio passa a ser ótimo, se é encarado como mudança existem resistências. Por isso que as grandes mudanças devem ser apresentadas

como desafio. Em termos didáticos o professor chega e diz que testou uma nova forma e outro professor vai e testa. Eu tenho observado essa troca entre os professores. Aqui na recepção também. Uma escola deve ser dinâmica. Na medida em que o seu concorrente também é. Por exemplo, nas sextas e sábados o pessoal não queria fazer aula. Daí nós surgimos com um horário promocional nesses dias, como semi-flex. Tem a mesma flexibilidade do flex, mas restrito a sexta e sábado (o aluno pode alterar seu horário e data, restrito a esses dois dias da semana). Essa idéia foi implantada para se adaptar e ganhar um diferencial nesses dias". (ENTREVISTADO II).

A resistência e o medo percebido não se situam no conteúdo das novas idéias, mas sim nas conseqüências e nas limitações existentes para que elas sejam implantadas. Na maioria das vezes as idéias são colocadas em discussão, e todos expõem suas opiniões sobre as causas que a mudança irá gerar na realização das suas atividades. E é a partir do momento que uma idéia é colocada em pauta, que são analisadas as possibilidades para que esta entre em ação, conforme a entrevistada VIII.

Uma outra entrevistada (III) sugeriu que fosse criada uma "caixinha de sugestões", para que as pessoas pudessem expressar suas opiniões, dar idéias, de uma forma mais descontraída e que isso fosse utilizado como meio para reunir as pessoas, discutir as idéias que foram sugeridas, promovendo assim uma maior interação entre todos.

Outro ponto analisado foi a maneira como se dá a resolução de problemas na organização, procurando identificar os principais responsáveis pelas soluções e de que forma se dá o envolvimento coletivo nesta questão. Tal questionamento teve como finalidade compreender até que ponto os superiores tentam obter idéias dos empregados e fazer uso construtivo delas.

Pode-se perceber que a solução para os problemas varia de acordo com o grau de responsabilidade que envolve o assunto e a necessidade ou não de uma intervenção de terceiros. Os problemas de cunho estratégico são, na maioria das vezes, resolvidos pelo diretor da escola. Porém, conforme as palavras do próprio diretor:

"Existem problemas que eu nem fico sabendo que aconteceram. E quando eu sei já foram resolvidos. Tem soluções que eu só vou saber depois. Até mesmo de nível estratégico. Por exemplo, questões de negociação com alunos. Muitas vezes eles criam soluções que eu nem imaginaria ter e dá muito certo. Dá mesma forma, tens vezes que eu preciso tomar parte da situação, pra não sobrecarregar as pessoas".

Segundo outros dois entrevistados (IV e V) os problemas só são levados ao

coordenador ou ao diretor quando não é possível resolver entre as partes envolvidas, ou quando são situações que requerem maior autoridade, como nos casos de problemas entre professores e alunos, ou questões de negociações mais complexas.

“Eu acho que dependendo do tipo de problema sempre vai ter uma pessoa específica para resolver. A princípio eu vou conversar com as pessoas que são responsáveis pelos problemas que estão acontecendo, e se não der certo eu vou conversar com o coordenador pedagógico, e depois vou falar com o diretor”. (ENTREVISTADO V).

Dentre os motivos pelos quais os problemas são repassados para outros níveis, está a falta de conhecimento das pessoas para lidar com o assunto, como nos casos citados pela entrevistada VI, onde se necessita fazer negociações complexas com os alunos, fornecedores, ou mesmo lidar com problemas de relacionamento com as outras pessoas do grupo. Nestes casos, tanto o diretor quanto o coordenador desempenham um papel de destaque para orientar as pessoas e procurar sanar os problemas.

Quando questionados sobre o entendimento mútuo e a presença de compreensão e respeito às idéias dos outros indivíduos na escola, observou-se nas respostas da maioria dos entrevistados, que existe tolerância às idéias e as opiniões são consideradas. No entanto, uma das entrevistadas afirmou que:

“Creio que todos os funcionários tenham grande tolerância com os pontos de vista do diretor, porém o contrário não acontece com frequência. Entre os professores, há uma grande troca de conhecimento e idéias. Acho que entre nós, há um alto nível de tolerância de idéias”. (ENTREVISTADA IV).

Alguns pontos importantes foram salientados pelos entrevistados como fundamentais para que haja aceitação e recepção às novas idéias. Um deles é levar em conta o que vai ser melhor para a escola como um todo. Conforme a entrevistada VI “muitas vezes a gente não concorda com as idéias dos outros, mas tem que acatar, por ser o melhor para a escola”.

Ao se analisar o processo de interação-relacionamento, de modo geral, este apresenta fatores que favorecem o desenvolvimento da criatividade. A exemplo, temos fatores como liberdade na execução das atividades e criação de materiais para auxiliar no aprendizado dos alunos; trocas entre os colegas; abertura para discussão; desafios com a mudança de marca e como consequência do método; que criam condições para a expressão da criatividade por parte dos professores. Ekvall & Andersson (1985, apud FARIA e ALENCAR, 1996)

corroboram ao assegurar que dentre os elementos que favorecem o desenvolvimento da criatividade nas organizações, estão presentes: o desafio, o suporte para idéias, a riqueza nas idéias, o dinamismo, o debate, o conflito, a confiança, a liberdade, a realização, entre outros.

Na área administrativa, as relações estabelecidas pautam-se pela informalidade, tendo os membros ampla liberdade para emitir opiniões e sugerir mudanças nas rotinas. O acesso e o suporte da chefia também são elementos favoráveis para a criatividade na empresa, tanto para o pessoal da recepção quanto para os professores. Stoner e Freeman (1995) ao analisarem os fatores estimulantes da criatividade, analisam que ao incentivar a interação no grupo cria-se um clima permissivo e criativo, oportunizando que os membros interajam com os indivíduos do seu grupo e dos demais grupos existentes. Os autores acreditam ainda, que essa interação encoraja a troca de informações, o livre fluxo de idéias e gera perspectivas novas para sanar os problemas.

Outro ponto observado quanto a presença ou não da criatividade na empresa está diretamente relacionado a sua estrutura, que por se tratar de uma escola que está há apenas 3 (três) anos e cinco meses no mercado, ainda apresenta uma estrutura simples, predominando a centralização do poder pelo diretor da escola, o que restringe, de certa forma, a autonomia das pessoas na resolução de problemas. Essa característica reduz e muitas vezes desencoraja as pessoas a terem novas idéias por medo de errar, ou mesmo, por não se sentirem aptas a solucionar os problemas.

Em relação ao conflito, considera-se que pela presença de interação entre as pessoas já se tem um fator desencadeador de conflitos. Contudo, o fato de as relações se pautarem pela *informalidade, com a presença de liberdade e relacionamento amigável entre os indivíduos*, verificou-se que as pessoas conseguem chegar mais facilmente a um acordo entre as parte de forma positiva.

4.2.2 Processo de comunicação

A análise desta categoria contempla: a direção do fluxo de comunicação; a forma de compartilhamento de informações entre os empregados; se a interação é amigável, franca e sincera; a precisão e a eficiência dos canais de comunicação existentes.

A quantidade de canais de comunicação existentes na organização amplia ou restringe o acesso das pessoas às informações tanto de cunho funcional quanto estratégico (mudanças). Neste sentido, a comunicação interna tem influência sobre a criatividade da empresa na medida em que os indivíduos podem se utilizar do recurso informação para desenvolvê-la. Conforme Faria e Alencar (1996) a comunicação pode se configurar em uma barreira à criatividade na empresa quando existe dificuldade de acesso às informações e ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.

Os conflitos intra-organizacionais também são influenciados pela comunicação através de falhas nas interpretações das informações, e diferentes percepções sobre um mesmo contexto pelos indivíduos envolvidos. Likert e Likert (1980) acreditam que para se alcançar uma administração construtiva dos conflitos é essencial que o processo de comunicação seja eficiente e efetivo, onde ocorra um fluxo livre de informações entre os membros, principalmente para a tomada de decisões.

De forma geral, observou-se uma facilidade para o acesso às informações na empresa. Existem canais de comunicação acessíveis, porém nem sempre precisos e eficientes. Estes canais variam desde a comunicação através de relatórios internos, reuniões e conversas informais.

Entre os assessores e recepcionistas predomina a comunicação através de relatório interno, no qual somente eles possuem acesso. Já entre os professores, e entre os dois grupos verificou-se que prevalecem conversas informais para transmitir informações, principalmente do dia-a-dia.

Esse tipo de comunicação aberta proporciona uma interação mais franca e amigável entre as pessoas, sem a necessidade de procedimentos muito formalizados para trocas de informações. Por sua vez, algumas conturbações foram percebidas nas relações entre assessores/recepcionistas com os professores, muitas vezes por falhas na comunicação. A falta de entendimento, por parte do diretor, das dificuldades enfrentadas pelos seus subordinados, tais como, restrições quanto ao número de alunos por turma, conhecimento mais profundo da aplicabilidade do método de ensino em sala de aula, entre outros, foi outro fator percebido.

Restrições às informações foram verificadas apenas quando existe a necessidade de manter em sigilo determinados problemas ou mudanças que não devem ser repassados a outros níveis hierárquicos de imediato. Dentre estes casos estão os problemas de caráter rotineiro que podem ser resolvidos na recepção e não exigem a intervenção de um nível

superior; e as mudanças de caráter estratégico, que necessitam de maior análise por parte da direção para a implementação.

Logo, pode-se inferir através dessas colocações que a facilidade de acesso às informações, concomitante à existência de canais acessíveis na organização favorece a expressão da criatividade. Conforme Correia (2004) ao citar Gundy (1987) quanto maior o número de canais de comunicação maior será a possibilidade de desenvolvimento da criatividade e também de abertura para diálogo na comunicação.

No entanto, o fato desses canais nem sempre serem precisos e eficientes abrem espaço para o desencadeamento de conflitos intergrupos. Conflitos intergrupos são ocasionados segundo KATZ e KAHN, (1976), FUSTIER, (1982), PICKERING, (1999), MONTANA e CHARNOV, (1999), por meio de relações antagônicas entre grupos de trabalho, tais como: departamentos, seções, unidades de trabalho. Decorrem normalmente, de diferenças entre o alcance de objetivos, comunicação ineficaz, relações de poder, competição entre recursos, entre outros.

Esses conflitos intergrupos podem ser exemplificados quando a informação passada de um grupo a outro sofre distorções, ou mesmo não são repassadas, ocasionando em um resultado não esperado. Como exemplo, a entrevistada VI colocou que os professores muitas vezes marcam aulas e combinam horários com os alunos e não passam as informações ao pessoal da recepção. “Isso acaba atrapalhando o nosso trabalho, pois os alunos acabam vindo perguntar sobre a aula que foi marcada e nós não estamos sabendo”. (ENTREVISTADA VI).

Outro ponto relevante concentra-se na direção do fluxo de comunicação, sendo que este se dá para todos os lados e de baixo para cima também. Dessa forma, é possível afirmar que existe abertura para falar igualmente com todos.

Em função do tamanho e estrutura da escola, alguns consideram que esta tem de se valer de todos os meios para a comunicação interna, desde reuniões, conversas informais e relatórios. (ENTREVISTADO II).

Para exemplificar, a entrevistada VI cita algumas formas utilizadas para transmitir as informações, em função de algumas particularidades:

“Se for uma mudança muito grande, como quando a gente implantou o sistema flex, é feito uma reunião para comunicar a todos e para todo mundo poder falar, para todos exporem suas idéias. Agora quando é uma mudança, por exemplo, alteração no contrato de 40 horas para o de 80 horas, daí a gente só comunica as pessoas de forma informal. Para resolver os problemas de forma rápida. Tem determinadas coisas que são comunicadas

através de cartazes, principalmente para os alunos. Muitos problemas existem pela dificuldade de se resolver muitas coisas através dessa conversa informal, mas com o tempo vai se adaptando o jeito de se resolver. Reuniões a toda hora também são desgastantes. Tomam tempo e a maioria dos problemas é resolvida através da conversa informal". (ENTREVISTADA VI).

Como visto anteriormente, a comunicação entre o pessoal da recepção se dá, principalmente, através de um relatório interno, onde somente a assessora e a recepcionista têm acesso às informações presentes no relatório. Essa forma de comunicação foi criada, pelo fato de o assessor da manhã não ter contato direto com a recepcionista da tarde, em função do horário praticado pelos funcionários.

"Principalmente é usado o relatório. Só o pessoal da assessoria e recepção tem acesso ao relatório. Isso é legal por que todo tipo de problema sempre passa pela gente. Nós sempre temos ciência do que está acontecendo. E através de conversa informal a gente comunica os outros. Por exemplo, um aluno ligou e falou com a menina da manhã, ela coloca a informação no relatório e à tarde eu passo para o professor. Então acaba sendo uma rede onde todo mundo fica sabendo o que está acontecendo. Porém, quando são decisões maiores, quando sai um professor, como já aconteceu, às vezes eu fico sabendo através do relatório e o coordenador decide quais são os professores que vão ficar com as aulas e passa pra nós da recepção, pra que a gente fique sabendo das informações". (ENTREVISTADA III).

Outro entrevistado coloca que há a necessidade de um retorno ou acompanhamento das atividades realizadas pelas pessoas na escola. Acredita que uma comunicação e participação maior dos diferentes níveis, em relação ao seu trabalho possibilitaria maior troca e entendimento entre as partes.

"A gente tem reunião de vez em quando, não com tanta frequência. Acho que eu fui a umas quatro esse ano. Quando é alguma coisa entre mim e o diretor ou o coordenador, eles me chamam pra conversar. Eu acho que deveria ter mais comunicação, mais feedback em relação ao meu trabalho. De dizer o que eles estão achando do meu trabalho. Às vezes, eu acho que existe um pouquinho de distância entre o que eles fazem e o que eu faço. Eu dou aula e a minha preocupação principal é que o aluno aprenda inglês. Eles administram a escola e talvez a preocupação maior seja que a escola esteja indo bem". (ENTREVISTADO V).

No que tange à direção da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, constatou-se que essa se dá de forma fluída, sem barreiras, em que todos podem conversar

abertamente com todos os níveis, sem ter que se reportar primeiramente a um superior específico.

“Não existem barreiras. Todos têm liberdade para falar igualmente com todos. Em relação aos professores as coisas param mais no coordenador. Essa liberdade parte muito das pessoas, de como elas se sentem à vontade para falar. Vai da percepção de cada um em relação a essa liberdade”.(ENTREVISTADO VIII).

Alguns chegam a afirmar que “se eu estou pensando em fazer alguma coisa diferente eu tenho liberdade para chegar para qualquer pessoa e falar o que eu vou fazer”. (ENTREVISTADO VII). Para a entrevistada IV a abertura para falar igualmente com todos existe, no entanto isso não significa que as reivindicações serão atendidas.

Essa direção fluída da comunicação entre os indivíduos fortalece o surgimento de novas idéias, visto que as pessoas sentem-se livres para conversar abertamente com todos da estrutura, independentemente do nível hierárquico assumido por elas. Isso também facilita a resolução de conflitos entre os indivíduos, sabendo-se que quanto menor o grau de formalização no relacionamento entre as pessoas, maior é a possibilidade de que estes sejam resolvidos em seu primeiro estágio (conversas informais entre as partes). (MOORE, 1998).

A restrição para acesso às informações foi percebida em duas situações. Primeiro quando determinadas informações não necessitam chegar aos níveis hierárquicos superiores, e segundo quando se tratam de assuntos de cunho estratégico, que envolvem mudanças maiores, com o intuito de não criar expectativas entre as pessoas ou para ter certeza das informações que serão repassadas.

“Nós colocamos senha no relatório para restringir o acesso somente das pessoas que trabalham ali e ter liberdade para comunicar coisas que a gerência não precisa saber. Por exemplo, a aula do flex tem que ser desmarcada com no máximo 4 horas de antecedência. Se por algum motivo o aluno precisa desmarcar depois desse prazo nós resolvemos ali mesmo na recepção e não precisamos informar o diretor, para não causar um problema maior ainda sem necessidade. Essas informações são passadas entre a gente através do relatório interno”. (ENTREVISTADA VI).

Quanto à restrição de informações que envolvem mudanças para a empresa como um todo, um dos entrevistados afirma que:

“Não é por desconfiança. É por uma questão estratégica mesmo. A gente já tinha passado por uma mudança que tinha sido bem sofrida. Quando mudamos a marca todos ficaram sabendo e foram avisados, e todos participaram. A decisão de mudar foi feita com o consenso de todos. Todos se sentiram parte do processo. A decisão foi acertada. A continuidade é que foi difícil, as pessoas gostavam do método anterior”. (ENTREVISTADO II).

Da mesma forma o entrevistado I coloca que “quando surgem mudanças maiores, grande parte das informações fica em sigilo, para não criar uma expectativa grande nas pessoas. Ou para não gerar uma cobrança depois. Em relação ao resto, a situação da escola é bem aberta”. Em contrapartida o entrevistado V salientou que muitas vezes acontecem mudanças do dia-a-dia que não lhe são repassadas: “já aconteceu de ter professor novo na escola e ninguém me comunicar. A mesma coisa na recepção. Isso às vezes é por falta de ter alguém pra informar, ou apresentar as pessoas”.

Em relação ao conhecimento que os superiores tem sobre os problemas enfrentados pelos empregados, foi possível identificar uma dificuldade mais acentuada desse entendimento para as atividades desempenhadas pelos professores. A maioria dos professores se queixou da falta de conhecimento dos problemas enfrentados em sala de aula pelo diretor, ficando este muitas vezes alheio ao que acontece ou pode ser mudado. O próprio coordenador exprime que “falta interação do diretor por conhecer melhor o método, o ensino. Ele às vezes vem com idéias boas só que tem limitações, por que ele não conhece a realidade. E às vezes ele não entende por que não dá pra fazer”. A entrevistada IV confirma dizendo:

“Da parte do diretor, há pouquíssimo entendimento. Falta conhecimento do que se passa em sala de aula, do método. Principalmente depois da criação da modalidade flex. O diretor ficou vários meses sem saber exatamente como as aulas aconteciam, o que dificultou bastante as aulas para os professores, que tinham que ministrar aulas diferentes para até 6 (seis) alunos no período de 60 minutos”. (ENTREVISTADA IV).

Na recepção as queixas são relacionadas à falta de coordenação do diretor para que este possa fazer uma ponte maior entre os professores e a assessoria, melhorando o desempenho e a colaboração de ambas as partes.

“Na verdade eu acho que eles não sabem muito não. Para eles parece que toda hora está tudo bem. Os professores vão ali dão a aulinha deles, pedem que a gente ligue para os alunos para desmarcar a aula, sendo que eles mesmos poderiam fazer isso e interagir com o nosso trabalho. Fazem tudo como se fosse tudo muito simples. Falta compreensão da importância e

quantidade de trabalho que se tem pra fazer. Se a gente fala para eles chegarem meia hora antes é um suplício. Apesar de ser flex, os professores têm resistência de aceitar horários que são fora da grade. Na reunião foi resolvido em consenso que isso iria ocorrer e eles ainda reclamam". (ENTREVISTADA VI).

Quando questionado sobre o conhecimento das dificuldades enfrentadas pelos demais empregados no ambiente de trabalho, o diretor afirmou que só tem o conhecimento dos problemas quando as pessoas lhe repassam as dificuldades que estão enfrentando.

O processo de comunicação como um todo pode ser caracterizado na Alps idiomas como favorável à expressão da criatividade. Em sua maioria, os elementos anteriormente delimitados pela metodologia da pesquisa, apresentaram-se nesta variável como estímulos à criatividade e não barreiras.

Dentre estes elementos verificou-se que há uma facilidade no acesso às informações dentro da empresa, devido à diversidade de canais de comunicação existentes. A interação é amigável e com baixo grau de formalização no relacionamento entre as pessoas, pautando-se na maioria das vezes pelas conversas informais. E a direção do fluxo de informações se dá entre todos os níveis (baixo e para cima e para os lados), evidenciando a abertura para falar igualmente entre todos.

Um dos aspectos percebidos como barreira à criatividade situa-se na imprecisão e ineficiência decorrentes de alguns canais de comunicação utilizados. A conversa informal foi considerada um empecilho em certos casos para a resolução de problemas, principalmente para a transmissão de informações entre recepção e professores.

Outra barreira encontrada está no entendimento que os superiores tem das dificuldades enfrentadas pelos subordinados. Ficaram evidentes nas falas dos membros que há uma falta de conhecimento, por parte do diretor, das atividades desempenhadas por eles. Isso gera uma sobrecarga e sentimento de pressão excessiva em relação ao trabalho, desestimulando novas idéias.

Faria e Alencar (1996), em relação à questão acima, afirmam que o excesso de atividades, a pressão de tempo e a distância do supervisor em relação aos problemas enfrentados pelos subordinados, são considerados barreiras ao desenvolvimento da criatividade.

Essas duas barreiras à criatividade evidenciaram-se como fatores que estimulam o desencadeamento de conflitos intra-organizacionais. Como visto anteriormente, muitas falhas

na comunicação acabam gerando situações conflituosas entre os grupos.

Dentre todas as variáveis analisadas, o processo de comunicação pode ser considerado o que mais gera conflito entre os membros, visto que a maioria dos problemas entre as pessoas decorre de falhas na comunicação. Por outro lado, esta categoria apresenta maior número de elementos que favorecem a expressão da criatividade na escola.

4.2.3 Processo de tomada de decisão

O processo de tomada de decisão, conforme elucidado na metodologia da pesquisa, engloba até que ponto existe interferência e participação dos empregados na tomada de decisão; a frequência e abrangência com que participam; a abertura para emitir opiniões e idéias; o acesso às informações para tomada de decisão dos empregados; e as técnicas adotadas de solução de problemas.

É unânime na literatura pesquisada sobre criatividade, a relevância que o compartilhamento de decisões possui como elemento propulsor de idéias criativas. Vários autores, Faria e Alencar (1996), Stoner e Freeman (1995), Predebon (1998), Ekvall & Andersson (1985), ressaltam que o suporte para novas idéias, assim como a liberdade e autonomia relativas ao trabalho são essenciais para fortalecer o comprometimento organizacional e estimular os indivíduos a exercerem o seu potencial criativo.

Neste sentido, o processo de tomada de decisões pode tanto encorajar as pessoas a buscarem tentativas diferentes para resolver os problemas, quanto reprimir a expressão de idéias, gerando desconforto e insatisfação nas pessoas.

Os conflitos intra-organizacionais podem se desenrolar através da tomada de decisões, a partir do momento em que as sugestões não são ouvidas e as decisões tomadas são impostas de cima para baixo. Likert e Likert (1980) acreditam que quando existem níveis elevados de interação pessoal na solução de problemas entre os grupos, consegue-se uma participação mais efetiva dos membros na tomada de decisão.

Já Hall (2004) alerta sobre a centralização do poder como fonte de conflito. Para o autor “maior participação não é conseguida sem atritos”. Ela é conquistada através de disputa, pois aqueles que possuem poder para tomar decisões não se encontram dispostos a abrir mão

dele facilmente. No entanto, a presença da centralização do processo de tomada de decisão implica uma suposição de que os membros precisam de uma coordenação mais estrita. (HALL, 2004, p. 77).

De acordo com observações realizadas, constata-se que os principais responsáveis pela tomada de decisões na empresa são o diretor e até certo nível o coordenador pedagógico. Por ser uma escola pequena e com poucos níveis hierárquicos, a responsabilidade pela resolução dos problemas mais complexos recai sobre o diretor. O poder de decisão, principalmente estratégico, fica restrito às deliberações feitas por ele.

No que tange à autonomia na execução do trabalho, nota-se uma predominância maior desta nas atividades desenvolvidas pelos professores. O principal insumo utilizado para o desempenho das atividades dos professores é o seu próprio conhecimento e habilidades para ministrar aulas. Mesmo as aulas sendo norteadas pelo método de ensino proposto, existe uma flexibilidade para que o professor ministre sua aula de acordo com as necessidades e limitações de cada aluno.

O trabalho desenvolvido na recepção é caracterizado por razoável rotina já estabelecida, sendo que as mudanças nos procedimentos e formas de resolver os problemas têm um pequeno grau de variação. Quando este exige um nível maior de dificuldade ou responsabilidade, quem assume um posicionamento é diretor.

Segundo um dos entrevistados (II) a autonomia é relativa à responsabilidade que os indivíduos tem sobre o seu trabalho e o quanto estes assumem as conseqüências dele. Neste sentido, a autonomia é dada de acordo com o comprometimento e a atitude que as pessoas apresentam diante de determinadas situações. A exemplo disso, o entrevistado citou a entrega de livros didáticos pelo recepcionista. A partir do momento que se tem consciência do que isso representa para a empresa em termos financeiros, a pessoa tem total autonomia para negociar prazos de pagamento. No entanto, quando esta negociação só visa facilitar a vida do cliente e esquecer as responsabilidades que a própria empresa tem perante outros fornecedores, essa autonomia perde a validade.

De uma forma geral, os entrevistados concordaram que existe autonomia para tomar decisões relativas ao trabalho, desde que as informações sobre as alterações sejam repassadas e os demais colegas fiquem cientes. Isso é necessário, conforme o entrevistado I, para que todos tenham conhecimento de como as coisas acontecem e para evitar com que, fazendo sozinho se faça errado.

Como visto anteriormente, mesmo os assessores e recepcionistas expressando que possuem autonomia para tomar decisões no seu trabalho, verifica-se que esta é limitada as rotinas e procedimentos diários, aquilo que já é comum ao dia-a-dia deles. Por sua vez, quando surge um problema fora do padrão, eles sentem-se inaptos para resolver ou decidir sozinhos.

Em uma primeira análise, percebe-se que o desenvolvimento da criatividade manifesta-se em maior grau nas atividades desempenhadas pelos professores, por se tratarem de tarefas ligadas ao ensino.

Já nas atividades realizadas tanto pelo assessor quanto pelo recepcionista, notou-se que prevalecem as atividades rotineiras, com baixa presença de desvios às regras e padrões. Faria e Alencar (1996) apontam que a ausência de desafios no desenvolvimento das atividades acarreta um desestímulo à criatividade, principalmente, quando prevalecem as tarefas repetitivas e com excesso de rotinas.

A falta de autonomia para tomar decisões mais complexas na área administrativa, por parte da recepção, pode ser considerada um fator motivador para conflitos. A partir do momento em que as pessoas dependem exclusivamente de outras para tomar decisões relativas ao seu trabalho, podem acabar se sentindo dependentes e desmotivadas. Isso acarreta também um desestímulo ao pensar e tentar fazer diferente, sabendo-se que já faz parte do comportamento geral estabelecido, recorrer aos níveis hierárquicos superiores para resolver os problemas que fogem da rotina.

Hall (2004) afirma que quanto menor for a liberdade que as pessoas tem para executar suas tarefas, maior será a possibilidade de surgimento de conflitos e de alienação das pessoas do grupo.

Em termos de interferência dos subordinados na tomada de decisão, constatou-se que esta ocorre por meio da troca de idéias e sugestões levantadas, a fim de melhorar a realização do trabalho. Segundo as falas do diretor eles podem interferir, e tem interferido. “A empresa não depende de uma pessoa. A empresa depende de mim por causa da responsabilidade civil e fiscal. Você pode mudar as coisas, mas não deve fazer sozinho. E às vezes fazendo sozinho você pode criar o estigma de petulante”.

O coordenador salienta que quando surge a necessidade de alterar algo para facilitar a maneira de fazer as coisas, as pessoas trazem sugestões e estas são colocadas no grupo para discussão. E é através dessa discussão que a idéia é moldada para tornar-se algo viável tanto

para a escola, quanto para as pessoas do grupo.

Essas discussões, colocadas pelo coordenador, nem sempre envolvem todos os indivíduos da empresa. Mas sim a pessoa que identificou a necessidade e se for interferir no trabalho dos demais no grupo, estes também são consultados. Geralmente quando a pessoa traz o problema já vem com uma idéia para tentar solucioná-lo.

No caso dos professores as idéias são discutidas preferencialmente com o coordenador. Se for interferir nas atividades dos assessores, leva-se a eles para ser viabilizada. Já os assessores, normalmente discutem suas sugestões com o próprio diretor.

É importante frisar que estas sugestões, em grande parte, caracterizam-se por pequenas decisões do dia-a-dia, sendo que as decisões mais estratégicas ficam concentradas no diretor e sempre passam pela sua avaliação.

Assim sendo, para que as idéias sugeridas sejam implementadas elas têm que ser ponderadas, avaliando o retorno e as conseqüências que estas podem causar para a escola como um todo.

O entrevistado V aborda que mesmo as idéias que partem do diretor devem ser analisadas para verificar se são executáveis. Principalmente quando as mudanças são em sala de aula, que não envolve só o estilo de dar aulas do professor, mas também a aprendizagem dos alunos.

“Quando a gente começou com o flex, o diretor queria criar o método e colocar um numero x de pessoas dentro da sala de aula. E eu falei que não tinha como fazer isso sem ser fiel ao método. A principio ele não gostou. Mas quando se trabalha com pessoas não se pode ser muito rígido. Eu tenho alunos que eu conheço as dificuldades deles, e eu tento moldar a minha forma de dar aula à necessidade desses alunos para facilitar a aprendizagem”. (ENTREVISTADO V).

O diretor estabelece que somente quando são aprovadas, as idéias podem ser implementadas. E segundo ele, essa aprovação tem que ser dele. “Eu não gostaria que a coisa fosse dessa forma, eu gostaria de ter outras pessoas para dividir e tomar as decisões comigo. Sempre que possível eu consulto outras pessoas. Mas a decisão final é minha”.

Quanto à interferência na tomada de decisões e a implantação de novas idéias, pode-se deduzir que elas acontecem de forma esporádica, quando há uma necessidade evidente. No entanto, o envolvimento dos subordinados é limitado às pequenas decisões, as decisões mais

importantes e mais complexas são tomadas pelo diretor e repassadas aos demais membros da organização.

Acredita-se que centralização do poder decisório, neste caso, deve-se em grande parte à pequena estrutura que a escola apresenta. Neste sentido, acredita-se que a criatividade é afetada até o ponto em que os indivíduos sentem-se limitados a implementar grandes idéias por estas terem sempre que passar pela aprovação do diretor.

Por outro lado, esse envolvimento restrito dos subordinados na tomada de decisão (concentrado nas decisões do dia-a-dia), não significa que as opiniões não sejam ouvidas e discutidas. Pelo contrário, a abertura para sugestões, independente do impacto delas existe, sendo um estímulo à criatividade. Porém essas sugestões nem sempre são atendidas.

Em relação às informações disponíveis para a tomada de decisão, verifica-se que estas só não estão disponíveis, como citado na variável processo de comunicação, quando ocorrem falhas nas passagens das informações ou quando são informações de caráter estratégico.

Em síntese, a variável processo de tomada de decisão apresentou-se em alguns pontos como estímulo e em outros como barreiras à criatividade. Um estímulo verificado é a ampla troca de opiniões existente. Porém, o envolvimento restrito dos empregados na tomada de decisão, em especial as decisões estratégicas, limita o desenvolvimento da criatividade.

Predebon (1998) em análise aos elementos da estrutura como condicionantes da criatividade enfatiza que um clima de participação e diálogo revitaliza o espírito de compartilhamento, através da partilha de decisões, problemas e resultados.

Sob a ótica dos conflitos intra-organizacionais, Odiorne (1965, apud CHANLAT, 1996, p. 209) acredita que “para reduzir o nível de conflito, é preciso melhorar a identificação das escolhas organizacionais, acentuando, entre outras, a participação no processo de decisão ou o comprometimento em relação aos objetivos da organização por métodos como a ‘administração por objetivos’”.

4.2.4 Processo de estabelecimento de objetivos

Esta categoria engloba a participação dos empregados na definição do planejamento e dos objetivos organizacionais. Contempla também a adequação dos objetivos com a realidade

organizacional, viabilizando o alcance destas no prazo estabelecido.

O processo de estabelecimento de objetivos tem ligação com o desenvolvimento da criatividade ao se considerar a participação e colaboração dos indivíduos, como parte integrante do processo. Na medida em que as metas e objetivos são construídas pelos níveis hierárquicos superiores e simplesmente repassadas aos demais níveis, desestimula-se a colaboração.

Outro fator negativo gerado pela falta de envolvimento dos empregados na elaboração dos objetivos relaciona-se ao comprometimento em torno dos objetivos mapeados. Quanto mais as pessoas entendem o “porque” das metas, quais os parâmetros, mais envolvidas e determinadas elas se sentirão.

Na literatura pesquisada sobre conflitos, muito se fala dos choques de objetivos ou divergências de objetivos entre as pessoas, onde cada qual tenta chegar a um resultado favorável para si. Likert e Likert (1980) inferem que quanto maior a participação dos membros na determinação dos objetivos organizacionais - que são uma integração satisfatória das necessidades e desejos de todos os membros da organização - mais estes se sentirão motivados para alcançá-los.

Na organização pesquisada prevalecem objetivos e metas de caráter quantitativo, e de curto prazo para o seu alcance. É interessante salientar que os objetivos e metas aqui caracterizados são aqueles estabelecidos pelo diretor e repassados aos indivíduos. Porém, existem na organização outros objetivos que os entrevistados afirmam compartilhar e que não estão escritos e em momento algum foram elaborados coletivamente.

Os objetivos e metas quantitativos são elaborados pelo diretor e direcionados apenas ao assessor e ao recepcionista. Configuram-se no alcance de um número x de matrículas por mês.

“No final de ano não têm muitas metas. Mas durante o ano a gente faz metas por mês, tantas matrículas/mês. Antes a gente ganhava por matrícula e depois o diretor falou que, se nós alcançássemos tantas matrículas a mais ele colocaria mais 100 reais na caixinha. Outro tipo de meta estabelecida era a de atingir tantos alunos por mês. Por exemplo, não importava tanto quantas matrículas eram feitas no mês, mas sim tentar manter os alunos que já estão na escola”. (ENTREVISTADA VI).

A “caixinha”, citada pela entrevistada, é onde ficam guardadas as recompensas pelas matrículas efetuadas. Geralmente, esta bonificação engloba o valor da matrícula cobrada

quando o aluno se inscreve no curso pela primeira vez. Esse bônus pode ser acrescido de um prêmio extra, que pode ser uma quantia a mais em dinheiro, ou confraternizações (jantares) para comemorar o alcance das metas.

Quanto à flexibilidade no cumprimento das metas, tanto o assessor quanto o recepcionista, afirmaram que não existe um rigor excessivo. Apesar de as metas serem fixas, as negociações ocorrem a partir do momento que as pessoas sentem que não será possível atingi-las.

Durante o período do ano passado, segundo a entrevistada VI, nenhuma das metas estabelecidas para o mês foram atingidas. É possível deduzir, por meio desta afirmação, que as metas projetadas não condizem com a realidade da organização. No entanto, este fator pode ser influenciado por outras variáveis (esforços de marketing, empenho dos membros no cumprimento das metas, entre outros) que não podem ser mensurados através dessa pesquisa.

Com base nas explicações anteriores, pode-se concluir que as metas possuem caráter quantitativo, de curto prazo, fixas e não-negociáveis, estabelecidas de cima para baixo e nem sempre são condizentes com a realidade da empresa. Com base na análise dos dados, tais características podem ser avaliadas como desfavoráveis à expressão da criatividade na empresa.

Em relação aos conflitos, acredita-se que estes não sejam motivados pelas características expressas anteriormente sobre as metas. A afirmativa é válida sabendo-se que a partir do momento em que as metas são estabelecidas pelo diretor e repassadas aos demais empregados, estas não sofrem contestações. Isso se deve principalmente, porque a condição para o desenrolar do conflito está justamente na interação, na divergência de idéias e opiniões, o que nem chega a acontecer. Montana e Charnov (1999) conceituam o conflito dentro do ambiente organizacional, basicamente, como a divergência entre pessoas, departamentos ou seções na tentativa de melhor atingir os resultados da empresa.

Em relação aos objetivos e metas qualitativos, verificou-se que a empresa não os estabelece de maneira formalizada, porém os membros compartilham esses objetivos que, segundo eles, é inerente a atividade da escola.

Entre esses objetivos foram citados os esforços coletivos de manutenção do aluno na escola. Os assessores através do primeiro contato trazem o aluno até a escola e tentam alocar o aluno em uma turma adequada às suas disponibilidades. Já os professores procuram sempre manter uma boa qualidade de ensino.

A bonificação das metas varia entre os cargos. Os professores não recebem bonificações por matrículas efetuadas e sim por aulas dadas. Conseqüentemente quanto mais alunos a escola tiver, mais aulas serão necessárias ministradas para suprir a demanda.

Já as bonificações pelas metas atingidas na recepção são divididas eqüitativamente entre assessores e recepcionista. Não são consideradas quantas matrículas a pessoa efetuou no mês, mas o trabalho conjunto para se chegar ao resultado.

No que tange à concorrência entre os colegas para o alcance das metas estabelecidas, os entrevistados afirmaram não existir a presença de disputas com intuito de tirar vantagem sobre o outro, mesmo porque entre o pessoal da recepção, assim como entre os professores a distribuição dos resultados é feita de forma justa e coerente.

“Sempre existiu uma divisão eqüitativa das turmas entre os professores. O critério utilizado é o tempo de casa e o comprometimento com a escola. Todos que entram já ficam sabendo que quem está aqui há mais tempo vai ter mais turmas, e que com o tempo essa pessoa também vai adquirir isso”. (ENTREVISTADO I).

Neste sentido, questões relativas à equidade nas remunerações entre os membros dos grupos não causam problemas percebidos em uma primeira análise.

De forma geral, o processo de estabelecimento de objetivos foi considerado como desfavorável ao desenvolvimento da criatividade. A falta de participação dos indivíduos no planejamento e elaboração das metas direcionadas à recepção não se figura como estímulo para que os subordinados possam expressar suas opiniões. Da mesma forma, metas com caráter quantitativo e de curto prazo não criam envolvimento por parte dos indivíduos, limitando sua visão aos resultados imediatos e não de longo prazo.

Outro ponto desfavorável à criatividade concentra-se na inadequação dos objetivos à realidade organizacional. A partir do momento em que as pessoas não conseguem atingir as metas propostas, algo não está condizente com a realidade estabelecida.

No entanto, não foram identificados conflitos intra-organizacionais desencadeados por está variável, visto que tanto as metas quanto a bonificação a elas são estabelecidas pelo diretor e repassadas aos demais. Estas não sofrem contestações, o que não gera divergências entre as partes.

4.2.5 Processo de controle

O processo de controle envolve o acompanhamento dos resultados do planejamento; a revisão de metas e resultados; e a observância ao desvio das regras.

Dentre os parâmetros utilizados para avaliar os resultados atingidos, o pessoal da recepção possui um controle de matrículas, onde são enumeradas todas as matrículas realizadas durante o mês.

O acompanhamento desses resultados é feito pelos próprios assessores e recepcionistas, sendo repassados para o diretor esporadicamente, a fim de que ele esteja a par do alcance das metas estabelecidas.

Em termos de revisão de metas, como visto na variável processo de estabelecimento de objetivos, os assessores e recepcionistas não participam da sua elaboração, no entanto, podem fazer eventuais revisões dessas durante o seu período de alcance. As metas geralmente são fixas, sendo que as negociações concentram-se na tentativa de reduzir os números delimitados.

Quanto às metas e objetivos ligados às atividades exercidas pelos professores, verificou-se que estes não possuem metas quantificáveis. Porém, um dos professores alertou para a necessidade de um acompanhamento e feedback das atividades realizadas em sala de aula.

“Falta um pouquinho ter alguém de vez em quando acompanhando a aula, vendo como é que as coisas estão indo e dando opinião. Uma coisa é tu fazeres algo sozinho e achar que está indo certo e outra coisa é ter alguém de fora opinando, e por mais que tu não concordes com ela, mas pelo menos discutir sobre aquilo”. (ENTREVISTADO V).

Outro tipo de avaliação é feito diretamente com os alunos ao final de cada livro. Em um questionário os alunos demonstram suas opiniões quanto à didática do professor, características do método, atendimento e suporte da recepção, entre outros. Esta avaliação é interessante, pois questiona diretamente os alunos, e através das suas opiniões é possível realizar mudanças necessárias.

Através dessa avaliação dos alunos, o coordenador afirma que é possível inferir muitas coisas sobre o desempenho das pessoas. Ele acredita que:

“A nossa avaliação (dos professores) a gente toma mais pela manutenção do aluno. A maioria dos alunos que saíram foi por causa do desempenho do professor, pela falta de empenho. Às vezes relacionado a problemas pessoais. Através da avaliação a gente consegue verificar esses casos. Quando isso ocorre a gente conversa com o professor, tenta realocar o aluno ou tenta mudar a posição do professor em relação ao aluno”. (ENTREVISTADO I).

Os pontos analisados até então, apresentaram-se positivos em relação à criatividade para a variável processo de controle. Dentre os parâmetros utilizados para avaliar os resultados, estes não denotam senso de injustiça no que tange as metas quantificáveis.

Falta uma avaliação de desempenho das pessoas por parte do coordenador e diretor, através de um acompanhamento direto em sala de aula e na recepção. A única avaliação do desempenho das pessoas ocorre por meio da tabulação dos questionários aplicados aos alunos ao final de cada livro. No entanto, os dados obtidos não possuem o caráter de policiamento, ou seja, coletar informações para poder punir os indivíduos conforme o seu desempenho. Mas sim, um caráter de auto-orientação, a fim de avaliar quais são os problemas e de que forma eles podem ser resolvidos.

Stoner e Freeman (1995) apontaram alguns fatores para promover a criatividade no ambiente organizacional, desde: tolerar o fracasso; estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los; e mostrar reconhecimento.

Não foram encontrados conflitos intra-organizacionais evidentes na análise desta variável.

4.2.6 Processo de mudança

Nesta variável foram analisadas: a comunicação e o esclarecimento da necessidade da mudança; a participação e o interesse dos empregados na implantação da mudança; negociação e acordos entre os membros para decidir o melhor caminho a seguir; a manipulação dos membros envolvidos para atingir o seu interesse.

Em grande parte as mudanças são consideradas necessárias às organizações modernas como forma de resposta ao ambiente competitivo. Neste sentido, muitos autores acreditam que a importância de se estimular a criatividade nas organizações esteja relacionada ao

diferencial que esta pode agregar às organizações, principalmente no desenvolvimento de novos produtos.

A mudança é tanto causa como consequência da criatividade. Schleder (1999) acredita que o interesse cada vez maior pela criatividade nas organizações, deriva da vasta necessidade de acompanhar as intensas mudanças que vem ocorrendo. Essas novas necessidades demandam uma ampliação da capacidade de pensar e criar por parte dos indivíduos e organizações.

Dentro da análise de conflitos, Likert e Likert (1980) consideram que as mudanças provocadas pelas novidades que surgem a todo o momento, desencadeiam uma necessidade de adaptação constante, produzindo o conflito. As mudanças, segundo os autores, são sempre acompanhadas de tensões, ansiedades, resistência e conflitos.

As formas utilizadas para comunicar as mudanças na escola variam de acordo com as proporções que essas mudanças terão para a escola como um todo. Mudanças de cunho estratégico são transmitidas através de reunião coletiva, com a participação de todos os indivíduos. Na maioria das vezes essas mudanças são mantidas em sigilo entre o diretor e o coordenador pedagógico para não criar expectativas e gerar confusão entre as pessoas. Já mudanças rotineiras normalmente são repassadas através de conversas informais ou relatórios, cartazes.

Quanto à comunicação das mudanças o entrevistado I considera que estas são comunicadas de acordo com algumas particularidades:

“Duas formas: mudança de grande impacto. Por exemplo, mudança de marca, mudança para o flex. Quando são mudanças desse tipo se reuni todos e tenta-se imaginar como vão ser as coisas, como colocá-las em prática, para não transparecer para o aluno. Quando são mudanças sutis, as mudanças são transmitidas na informalidade, chama um professor aqui outro ali, conversasse com os assessores, recepcionistas”.(ENTREVISTADO I).

No que se refere à participação e interesse dos empregados no momento da implementação das mudanças, percebe-se que em princípio, quando as mudanças são propostas, existe a participação, sem medo de represálias. No entanto, as resistências são evidentes por receio ao novo.

A negociação e o acordo entre as partes no processo de mudança ocorrem no momento em que as novas propostas são colocadas em discussão, através do questionamento, reflexão e

levantamento de sugestões.

Segundo o coordenador “quando a mudança é necessária ela é imposta. Em determinado período a escola estava com um número muito baixo de alunos. Com a mudança para o *flex*, 70 por cento dos alunos eram *flex*. Passando a fase de adaptação as coisas acontecem”. Ele salienta também que quando a mudança é inevitável, as pessoas adaptam-se e aceitam com maior facilidade. “Não teve tanta resistência na época da mudança da marca porque tinha que acontecer. E no *flex* a resistência era porque as coisas podiam continuar como antes e foi imposto mudar”.

Em relação aos métodos utilizados para acelerar o processo de mudanças na escola, ele se dá por meio da imposição, quando o diretor já chega com uma idéia e esta será implementada de qualquer forma. Nestes casos as discussões ficam restritas às formas de melhor implementar a mudança e adaptá-la às atividades desempenhadas por todos.

Não foi detectada a presença de manipulação nas falas dos entrevistados para se atingir determinada mudança. Normalmente as pessoas são informadas e se existe a necessidade isso acontece de forma coletiva, a fim de organizar como as coisas ficarão dali por diante.

Como visto anteriormente, a variável processo de mudança mostrou-se favorável à expressão da criatividade. Foi constatado que as mudanças são comunicadas e esclarecidas a todos, de acordo com o impacto que essas mudanças terão sobre a escola. É presente também a participação e interesse dos empregados na implementação das mudanças. O interesse muitas vezes fica comprometido pela forma como a mudança é colocada, porém não interfere na participação das pessoas no que tange à emissão de opiniões.

Em se tratando da negociação e acordo nos processos de mudança percebeu-se que esta ocorre, havendo uma reflexão conjunta de como implementar as propostas estipuladas. Outra questão observada situa-se na manipulação das pessoas a fim de viabilizar as propostas de mudança sugeridas. Não foi percebido este tipo de comportamento entre os indivíduos nas declarações coletadas.

Por outro lado, a necessidade de uma postura centralizadora e determinada da parte do diretor para que algumas mudanças realmente ocorram, tendo em certos momentos que impor as mudanças para viabilizar a sua implementação, nos faz pensar sobre uma certa acomodação e resistência ao novo presente na escola. Para Alencar (1996) fatores que inibem a criatividade no ambiente organizacional podem derivar de falhas na comunicação na inserção

de uma novidade, gerando incompreensão dos indivíduos quanto à importância da nova realidade e uma estrutura organizacional centralizadora do poder decisório. Dentre as características pessoais dos indivíduos estão a acomodação, o dogmatismo e o medo do desconhecido. .

Hall (2004) em sua perspectiva sobre os conflitos nas organizações, afirma que é a partir do conflito que muitas mudanças importantes se desenrolam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos metodológicos, as considerações finais apresentam um resgate e avaliação do problema de pesquisa norteador do estudo.

O estudo teve como finalidade analisar em que medida os conflitos intra-organizacionais influenciam positiva ou negativamente o desenvolvimento da criatividade na empresa Alps, uma franquia de escola de idiomas situada em Florianópolis. Para tal, fez-se necessário sintetizar os resultados observados em cada variável delimitada na metodologia.

O método utilizado para a construção do estudo foi a realização de uma pesquisa do tipo descritiva, predominantemente qualitativa, através de um estudo de caso. Foram empregadas seis variáveis que se relacionam diretamente ao tema proposto para elaborar as análises necessárias, sendo estas: o processo de interação-relacionamento; o processo de tomada de decisão; o processo de comunicação; o processo de estabelecimento de objetivos; o processo de controle; e o processo de mudança.

Como síntese às informações apresentadas na análise dessas categorias sobre criatividade e conflitos na Alps, foram organizadas as considerações finais desse trabalho, considerando-se de que forma os conflitos influenciam positiva ou negativamente no desenvolvimento da criatividade na empresa.

Analisando o processo de interação-relacionamento na escola ressaltaram-se alguns aspectos que propiciam ou não uma resolução construtiva de conflitos na empresa. Entre os aspectos observados destacam-se: confiança e crédito nas relações superiores, subordinados e colegas; abertura para discussão entre os níveis hierárquicos; envolvimento dos empregados na resolução de problemas.

Percebeu-se que nesta variável os elementos discutidos apresentaram-se como estímulos a criatividade na empresa. Foi possível identificar um predomínio do trabalho em equipe na escola, prevalecendo nas relações estabelecidas o respeito e a confiança. As relações pautam-se pela informalidade, sem demasiada formalização ou presença exagerada de regras que conduzam os comportamentos. Além disso, verificou-se que os membros possuem ampla liberdade para emitir opiniões e sugerir mudanças nas rotinas. O acesso e o suporte da chefia também são elementos favoráveis para a criatividade na empresa.

Por outro lado, a estrutura simples é um fator desfavorável à expressão da criatividade.

O predomínio da centralização do poder pelo diretor da escola, restringe, de certa forma, a autonomia das pessoas na resolução de problemas. Essa característica reduz e desencoraja as pessoas a terem novas idéias por medo de errar, ou mesmo, por não se sentirem aptas a solucionar os problemas.

Em relação ao conflito, é fato que a interação entre as pessoas já pode ser considerada um fator que propicia o aparecimento de conflitos entre os indivíduos. Contudo, o caráter informal das relações, com a presença de liberdade e relacionamento amigável entre os indivíduos, aumenta as possibilidades de que o conflito seja resolvido de forma positiva.

Em síntese a esta variável, é possível inferir que ela se configura, de maneira geral, como um estímulo à criatividade na escola. Sendo que a relação conflito-criatividade neste caso demonstra uma influência positiva do conflito na criatividade, a medida em que os atritos existentes são resolvidos em um primeiro momento pela característica da informalidade nas relações.

Na variável processo de comunicação infere-se que os elementos avaliados dentro desta categoria conferem maior grau de estímulos ao desenvolvimento da criatividade. No entanto, está variável, comparando-se às demais, gera um número maior de conflitos entre os membros na empresa. Os fatores analisados foram: a direção do fluxo de comunicação; a forma de compartilhamento de informações entre os empregados; interação amigável, franca e sincera; e a precisão e eficiência dos canais de comunicação.

Dentre os elementos que favorecem a expressão da criatividade no processo de comunicação verificou-se que há uma facilidade no acesso às informações dentro da empresa, devido à diversidade de canais de comunicação existentes (reuniões, conversas informais, relatórios). A interação é amigável e com baixo grau de formalização no relacionamento entre as pessoas, pautando-se na maioria das vezes pelas conversas informais. E a direção do fluxo de informações se dá entre todos os níveis (baixo e para cima e para os lados), evidenciando a abertura para falar igualmente entre todos.

Como barreiras à criatividade situam-se a imprecisão e ineficiência decorrente de alguns canais de comunicação utilizados, como por exemplo, as conversas informais; e a falta de entendimento por parte do diretor das dificuldades enfrentadas pelos subordinados. Isso gera uma sobrecarga e sentimento de pressão excessiva em relação ao trabalho, desestimulando novas idéias.

Essas duas barreiras à criatividade evidenciaram-se como fatores que estimulam o

desencadeamento de conflitos intra-organizacionais. Como visto anteriormente, diversas falhas na comunicação acabam gerando situações conflituosas entre os grupos.

Dentre todas as variáveis analisadas, o processo de comunicação pode ser considerado aquele que desencadeia grande parte dos conflitos existentes entre os membros. Os problemas entre as pessoas na organização decorrem, em sua maioria, por falhas na comunicação. Por outro lado, esta categoria apresenta maior número de elementos que favorecem a expressão da criatividade na escola. Dessa forma, é possível concluir que para essa variável os conflitos intra-organizacionais caminham na mesma direção da criatividade.

À medida que se tem maior liberdade e abertura para se expressar opiniões e idéias, aumenta-se o nível de divergências e pensamentos diferentes entre as pessoas, o que pode desencadear o conflito. Nesta mesma direção está a criatividade que com o aumento das diferenças de opiniões e liberdade para a expressão de idéias, tem espaço para se desenvolver.

Para a análise do processo de tomada de decisão verificaram-se as relações entre: a interferência e participação dos empregados na tomada de decisão; a frequência e abrangência *com que participam*; a abertura a opiniões e idéias; o acesso às informações para tomada de decisão dos empregados; e as técnicas adotadas de solução de problemas.

Observou-se que esta variável apresentou características que estimulam a criatividade no que tange a ampla abertura para emitir sugestões, independente do impacto delas e disponibilidade de acesso às informações para tomada de decisão. Sendo que esta última só não está disponível, quando ocorrem falhas na passagem das informações ou quando são informações de caráter estratégico.

No entanto, constatou-se que o envolvimento dos subordinados é limitado às pequenas decisões, ficando as decisões complexas sob responsabilidade do diretor. Acredita-se que centralização do poder decisório, neste caso, deve-se em grande parte à pequena estrutura que a escola apresenta. Assim sendo, a criatividade é afetada até o ponto em que os indivíduos sentem-se limitados a implementar grandes idéias por estas terem sempre que passar pela aprovação do diretor.

Em síntese, a variável processo de tomada de decisão apresentou-se em alguns pontos como estímulo e em outros como barreiras à criatividade. Já os conflitos intra-organizacionais podem ter origem, dentro desta variável, pela restrita participação dos empregados na tomada de decisões, tendo estes liberdade para alterar basicamente aquilo que faz parte da rotina.

Dessa forma, é possível afirmar que nesta variável a influência dos conflitos não é

verificada de forma positiva sobre a criatividade, visto que limitações dentro do processo de tomada de decisão tornam os indivíduos desmotivados e dependentes, o que acarreta também em um desestímulo ao pensar e tentar fazer diferente, sabendo-se que já faz parte do comportamento geral estabelecido, recorrer aos níveis hierárquicos superiores para resolver os problemas que fogem da rotina.

A variável estabelecimento de objetivos contempla: participação dos empregados na definição do planejamento e dos objetivos organizacionais e a adequação desses objetivos com a realidade organizacional, viabilizando o seu alcance no prazo estabelecido.

De acordo a análise, está variável foi considerada como desfavorável ao desenvolvimento da criatividade. Constatou-se que os indivíduos não participam do planejamento e da elaboração das metas direcionadas à recepção, as metas possuem caráter quantitativo e de curto prazo. Tais fatores configuram-se como desestímulos para que os empregados possam expressar suas opiniões e não criam envolvimento por parte dos indivíduos em relação às metas, limitando sua visão aos resultados imediatos e não de longo prazo.

Outro ponto desfavorável à criatividade concentra-se na inadequação dos objetivos à realidade organizacional. A partir do momento em que as pessoas não conseguem atingir as metas propostas, algo não está condizente com a realidade estabelecida.

Contudo, não foram identificados conflitos intra-organizacionais desencadeados por está variável, visto que tanto as metas quanto a bonificação a elas são estabelecidas pelo diretor e repassadas aos demais. Estas não sofrem contestações, o que não gera divergências entre as partes.

Dessa forma, acredita-se que a ausência de conflitos intra-organizacionais para esta variável influencie o não favorecimento da criatividade. Tal afirmação baseia-se na prerrogativa de que se os objetivos fossem discutidos e analisados em conjunto, todos teriam a oportunidade de emitir suas opiniões, o que geraria diferentes idéias para se chegar a uma solução satisfatória para todos.

O processo de controle que envolve o acompanhamento dos resultados do planejamento e a revisão de metas e resultados apresentou-se como positivo em relação à criatividade.

No que tange aos parâmetros utilizados para avaliar os resultados, estes não denotam senso de injustiça em relação às metas quantificáveis. No entanto, foi observada a necessidade

de uma avaliação de desempenho mais estrita das atividades desempenhadas por parte do coordenador e diretor, através de um acompanhamento direto em sala de aula e na recepção. A única avaliação do desempenho das pessoas ocorre por meio da tabulação dos questionários aplicados aos alunos ao final de cada livro. No entanto, os dados obtidos não possuem o caráter de policiamento, ou seja, coletar informações para poder punir os indivíduos conforme o seu desempenho. Mas sim, um caráter de auto-orientação, a fim de avaliar quais são os problemas e de que forma eles podem ser resolvidos.

Não foram encontrados conflitos intra-organizacionais evidentes na análise desta variável. Assim sendo, está variável não possui relação positiva ou negativa para o desenvolvimento da criatividade.

Por fim, a variável processo de mudança mostrou-se, de forma geral, como favorável ao desenvolvimento da criatividade na organização. Na sua análise foram avaliados: a *comunicação e o esclarecimento da necessidade da mudança*; a *participação e o interesse dos empregados na implantação da mudança*; *negociação e acordos entre os membros para decidir o melhor caminho a seguir*; a *manipulação dos membros envolvidos para atingir o seu interesse*.

Constataram-se como fatores que estimulam a criatividade o fato de as mudanças serem comunicadas e esclarecidas a todos, de acordo com o impacto que estas terão sobre a escola e a existência de participação e interesse dos empregados na implementação das mudanças. São realizadas também negociações e acordos através de uma reflexão conjunta de como implementar as propostas estipuladas. Outra questão observada situa-se na manipulação das pessoas a fim viabilizar as propostas de mudança sugeridas. Não foi percebido este tipo de comportamento entre os indivíduos nas declarações coletadas.

Por outro lado, a *necessidade de uma postura centralizadora e determinada da parte do diretor para que determinadas mudanças realmente ocorram, tendo em certos momentos que impor as mudanças para viabilizar a sua implementação*, nos faz pensar sobre uma certa acomodação e resistência ao novo presente na escola.

Neste caso, os conflitos surgem através da resistência e medo do novo, presente entre os membros, principalmente quando são realizadas grandes mudanças na escola.

Assim sendo, para está variável constatou-se que prevalece um estímulo ao desenvolvimento da criatividade neste caso. No estabelecimento da relação com os conflitos ocasionados por esta categoria, percebe-se que eles surgem a partir da resistência das pessoas

frente ao novo, o que desenrola discussões. A partir dessas discussões muitas mudanças importantes podem surgir dentro da organização, o que gera novidades e conseqüentemente resulta em criatividade.

Frente à análise de todas as variáveis estabelecidas chegou-se a um panorama geral dos dados obtidos. Verificou-se que as variáveis processo de interação-relacionamento, processo de comunicação e processo de mudança sofrem influência positiva dos conflitos intra-organizacionais sobre a criatividade. Já no processo de tomada de decisão os conflitos não exercem influência positiva sobre a criatividade. E por fim, entre as variáveis processo de estabelecimento de objetivos e processo de controle os conflitos não exercem influência sobre a criatividade.

Dessa forma, considerando-se as três variáveis que apresentaram uma relação positiva dos conflitos intra-organizacionais sobre a criatividade, é possível afirmar que na Alps idiomas os conflitos intra-organizacionais influenciam positivamente o desenvolvimento da criatividade na empresa.

Como visto até então são inúmeros os motivos pelos quais os conflitos podem se desenrolar, porém diferenças entre percepções, idéias, valores, preferências são elementos naturais da interação humana. Quando ocorre esse entendimento, tanto organizações, nações, o ser humano em si pode oportunizar o seu autoconhecimento, e dar espaço para o novo, como forma de crescimento.

5.1 Recomendações

Como recomendações futuras, sugere-se:

- a) *Reduzir a dependência em relação aos níveis superiores na resolução de problemas para não gerar alienação;*
- b) *Incentivar a procura de soluções diferentes, criando um ambiente onde os membros sintam-se encorajados a assumir riscos;*
- c) *Estabelecer metas qualitativas de longo prazo, com a participação tanto de professores quanto dos assessores e recepcionistas;*
- d) *Realizar um acompanhamento direto tanto em sala de aula, quanto na recepção,*

promovendo trocas e discussões de melhorias;

- e) Investigar a realidade organizacional sobre o tema em questão por meio da exploração de outras variáveis não analisadas por esta pesquisa, desde estudos envolvendo a cultura organizacional, elementos da motivação no trabalho, entre outros. A fim de proporcionar um entendimento maior de como os conflitos intra-organizacionais estão correlacionados à criatividade.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

BASTO, Maria de Lourdes da Silva Leite; Universidade Federal de Santa Catarina. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica**: Um estudo de caso. Florianópolis, 2000. 128 F. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

BODEN, Margaret A. **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.3.

CORREIA, Guilherme Silveira; Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. Florianópolis, 2004. 204 F. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

DUAILIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry Júnior. **Criatividade & marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 31, n.2, p. 50-60, abr./jun. 1996.

FERNANDES, Fernanda Pires; Universidade Federal de Santa Catarina. **Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais**. Florianópolis, 2006. 133 F. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de pós-graduação em administração.

FREIRE, Robson. **Anatomia do conflito**: tecendo o desenvolvimento e soluções construtivas nas organizações. UFSC.
<<http://www.artigocientifico.com.br/artigos/?mnu=1&smnu=5&artigo=832#>> Acesso em: 22 set. 2006. Publicação em 11 de maio de 2006.

FUSTIER, Michel; AMIRAL, Antoine. **O conflito na empresa**. São Paulo: M. Fontes, 1982.

GURR, Ted Robert. **Manual do conflito político**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall

do Brasil, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1991.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1976.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens.** São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1980.

MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 2a ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOTA, Fernando C. P., VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação.** 13 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

PICKERING, P.. **Como administrar conflitos profissionais: técnicas para transformar conflitos em resultados.** São Paulo: Market Books, 1999.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente – um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SCHLEDER, Tania Stoltz. **Capacidade de criação: introdução.** Petrópolis: Vozes, 1999.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa**

qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Sites consultados:

DICIONÁRIO Aurélio in: <http://www.educacional.com.br/dicionarioaurelio/> Acesso em 04 de jan. de 2007.

Site institucional da Alps idiomas in: <http://www.alpschool.com.br> Acesso em 08 de jan. de 2007.

APÊNDICE

Roteiro para entrevistas

1. Nome:
2. Formação:
3. Cargo:
4. Unidade/setor:
5. Tempo de serviço:

PROCESSO INTERAÇÃO-RELACIONAMENTO

A categoria processo de interação-influência compreende: confiança e crédito nas relações superiores e subordinados e colegas; abertura para discussão entre os níveis hierárquicos; envolvimento dos empregados na resolução de problemas.

- 1. Qual o número de níveis hierárquicos na empresa? Quanto esta divisão ou cargos superiores são respeitados na escola?**
- 2. Há uma separação clara entre quem coordena e quem executa o trabalho? Esta forma é rígida? Pode mudar às vezes?**
- 3. O quanto ocorre o trabalho em equipe na escola? Predomina o trabalho individual ou em grupo? De que forma o trabalho em grupo acontece?**
- 4. Qual é a característica da interação\relacionamento no grupo, principalmente entre superior e subordinados? Com temor, desconfiança, descrédito ou autonomia, confiança, respeito?**
- 5. Como acontece apresentação de novas idéias entre colegas, entre chefia e subordinado? Qual primeira reação quando a idéia é muito diferente do habitual?**
- 6. Existem comportamentos muito diferentes uns dos outros na escola? Qual o nível de aceitação destas diferenças? Quem mais aceita? Quem mais reage?**

7. Como se dá a resolução de problemas quando estes ocorrem? Existem pessoas que se destacam ou são os principais responsáveis pela resolução dos problemas? Como você participa da resolução de problemas?

8. Quanto cada membro tenta entender os pontos de vista, as necessidades, os objetivos e a solução preferida pelos outros dentro do grupo? Qual o nível de tolerância às idéias do outro na escola?

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Esta categoria contempla: direção do fluxo de comunicação; forma de compartilhamento de informações entre os empregados; interação amigável, franca e sincera; precisão e eficiência dos canais de comunicação.

9. Como são comunicadas mudanças nas rotinas ou procedimentos? Através de reuniões, relatórios, conversas informais entre colegas? Tais métodos funcionam bem para resolver problemas e implantar mudanças?

10. Em que direção flui a comunicação? Dos superiores para os empregados, dos empregados para os superiores, ou de ambas as partes e entre os colegas?

11. Existe abertura para falar igualmente com todos? Como isso se dá?

12. Existem informações que são mantidas em sigilo a fim de restringir o acesso às informações entre as pessoas? Esse sigilo ocorre por questões de desconfiança, segurança das informações?

13. Até que ponto os superiores conhecem os problemas enfrentados pelos subordinados?

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Esta categoria contempla: a interferência e participação dos empregados na tomada de decisão; a freqüência e abrangência com que participam; a abertura a opiniões e idéias; o

acesso às informações para tomada de decisão dos empregados; e as técnicas adotadas de solução de problemas.

14. Quem são os principais responsáveis pelas decisões tomadas, desde as estratégicas até as rotineiras?

15. Os empregados possuem autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho?

16. Os empregados interferem na tomada de decisão? De que forma?

17. Os empregados dão opiniões para a tomada de decisão na empresa? Qual é a abrangência e frequência?

18. Como são absorvidas as novas idéias sugeridas pelos empregados? Essas idéias são implementadas?

19. Os empregados têm acesso às informações para tomada de decisão?

20. Até que ponto são procuradas soluções diferentes e discutidas abertamente, ou cada um procura impor ao outro a solução que ele agora prefere?

PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Esta categoria envolve: a participação do empregados na definição do planejamento e dos objetivos organizacionais. Contempla também a adequação dos objetivos com a realidade organizacional, viabilizando o alcance destas no prazo estabelecido.

21. Como são estabelecidas as metas da empresa? Envolvem períodos de quanto tempo para o seu alcance? Curto prazo ou longo prazo? As metas possuem caráter quantitativo ou qualitativo?

22. Os empregados participam na definição dos objetivos na empresa? Qual a abrangência dessa participação?

23. Qual a abertura para expressar com liberdade, clareza e compreensão os pontos de vista, as necessidades, os objetivos e a solução preferida por cada um?

24. As metas estabelecidas são negociáveis ou são fixas e impostas pela chefia? O alcance das metas envolve algum tipo de bonificação extra em termos financeiros ou de “reconhecimento”? De que forma isso ocorre?

25. As metas e as bonificações são as mesmas para todos os cargos?

26. Existe concorrência entre os colegas em relação ao alcance dos objetivos? De que forma isso ocorre?

PROCESSO DE CONTROLE

Envolve: acompanhamento dos resultados do planejamento; revisão de metas e resultados; observância ao desvio das regras.

27. Quais os mecanismos utilizados para avaliar os resultados (metas e objetivos traçados)?

28. Quem coordena e executa essa avaliação de resultados? Cada um é responsável pelo seu desempenho e avaliação dos resultados obtidos, ou existe um responsável que faz esse controle?

29. O controle e a revisão dos resultados é realizado com frequência ou esporadicamente? Quem pode fazer esta revisão, as chefias? Os próprios empregados?

30. Qual o grau de autonomia que cada pessoa tem no desempenho de sua função? Existem padrões de comportamento, regras a serem seguidas em relação ao desempenho das funções ou estas podem ser executadas de forma flexível desde que se atinja os resultados?

PROCESSO DE MUDANÇA

Envolve: a comunicação e o esclarecimento da necessidade da mudança; a participação e o

interesse dos empregados na implantação da mudança; negociação e acordos entre os membros para decidir o melhor a caminho a seguir; manipulação dos membros envolvidos para atingir o seu interesse.

31. Como são comunicadas as mudanças que vão acontecer na empresa? Elas são decididas em grupos, assim todos já conhecem o seu conteúdo, ou elas são decididas pela direção e comunicadas posteriormente?

32. No segundo caso como isso acontece? Elas são impostas, são negociadas, abre-se para discussão, aceita-se oposição? De que forma?

33. Os empregados participam espontaneamente nos processos de mudança, existe medo de represálias?

34. Quais são as fontes de conflitos internos na organização?

35. Como se procuram mediar/solucionar esses conflitos?