

MUDANÇA E CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES O caso de uma aquisição

Patrícia Brito Palma e Miguel Pina e Cunha

Resumo O presente estudo pretendeu averiguar o impacto de uma mudança radical na criatividade de uma organização. Foi estudada uma empresa recentemente adquirida e adoptado um racional construído a partir do modelo circular de criatividade (Basadur, 1997), de acordo com o qual a criatividade organizacional é sinónimo de adaptabilidade, e consiste num processo cíclico em que se sucedem as actividades de formulação de problemas, resolução de problemas e implementação de soluções. Os resultados obtidos apontaram, regra geral, para uma melhoria pós-mudança face ao que se verificava anteriormente em relação aos aspectos facilitadores da criatividade. Colocou-se, contudo, a possibilidade de a melhoria observada ter decorrido de uma tentativa de melhoria de processos e não de um impacto directo da mudança sobre a criatividade.

Palavras-chave Organizações; mudanças; criatividade.

Introdução

“Não mudar” deixou de ser opção no cenário competitivo actual. Dada a inevitabilidade da mudança nas organizações, o foco da discussão parece transitar do questionamento do “porquê” da mudança para a escolha de “como” essa mudança será realizada, ou seja (Hamel & Prahalad, 1994):

- A) mudar de uma forma abrupta e em desespero organizacional;
- B) mudar de uma forma contínua, calma e ponderada.

O elevado número de organizações que atravessaram processos de mudança sem terem alcançado os resultados desejados (Kotter, 1995) leva a crer que demasiadas vezes a escolha das organizações recai sobre uma mudança de tipo A, isto é, “desesperado”. Uma mudança superficial e pouco consistente, que leva a uma cadeia ilimitada de posteriores mudanças sem sucesso, pode ser sinal de tentativa de mudança de uma forma desajustada das realidades do mercado (Clarke, 1994).

À forma B estaria subjacente uma constante monitorização da envolvente (Cunha, 1996), aliada a um tempo de resposta da organização que correspondesse à

Patrícia Brito Palma, Andersen Consulting, Lisboa.

Miguel Pina e Cunha, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

rapidez dos acontecimentos (Conner, 1993). A capacidade da organização em, mais do que manter-se a par com a realidade, se adiantar a ela estaria na base de uma liderança de mercado, de uma posição de "competição para o futuro" (Hamel & Prahalad, 1994).

A procura da flexibilidade como característica das organizações bem sucedidas (Kanter, 1994) implica que estas se libertem dos modos de funcionamento mecânicos de resposta ineficaz e enveredem por alternativas mais ajustadas ao dinamismo da competição global.

Neste processo, a criatividade organizacional deixa de ser um atributo exclusivamente ligado à concepção de produtos arrojados para se tornar num elemento de valor para o sucesso dos processos de mudança (e. g., Alencar & Bruno Faria, 1997; Amabile, 1988; Anderson & King, 1993; Arad, Hanson & Schneider, 1997; Basadur, M., 1997; Gundry, Kickul & Prather, 1994; Mumford & Simonton, 1997; Mumford, Whetzel & Reiter-Palmon, 1997; Tesluk, Farr & Klein, 1997).

Assim, tudo parece indicar que as organizações que, de forma sistemática, procederem à gestão das ideias criativas e dos processos facilitadores da criatividade, acentuarão um potencial de liderança (Majaro, 1988) e contribuirão para o aumento da escolha de processos de mudança de tipo B.

O processo de mudança

Não existe um processo de mudança típico. Há um leque razoável de tipos de mudança, mais ou menos radicais, mais ou menos orientados para o interior ou exterior da organização. Além disso, o tipo de mudança pelo qual se optou poderá acontecer de inúmeras maneiras, com maior ou menor planeamento, maior ou menor corte de "gorduras", maior ou menor corte de "músculo".

As consequências de cada alternativa poderão ainda divergir consoante a organização e o seu contexto, o que leva a supor que o sucesso da implementação será contingencial e implicará uma consideração pelo tipo específico de mudança por que se optou.

O presente trabalho consiste num estudo de caso de uma organização que esteve envolvida numa aquisição organizacional, como empresa adquirida. As aquisições organizacionais são acontecimentos que afectam praticamente todas as pessoas neles envolvidos, e que têm um carácter emotivo e potencialmente originador de *stress* (Cartwright & Cooper, 1994).

Este processo de mudança serviu de palco para o estudo de um aspecto referido como interveniente na renovação organizacional: a criatividade.

Tendo sido a criatividade referida na literatura como um aspecto que parece contribuir para o sucesso dos processos de mudança, não se encontrou, de forma tão clara, comentários sobre o impacto inverso, ou seja, o impacto que um processo de mudança poderia ter sobre a criatividade da organização. Foi este o aspecto que nos propusemos investigar.



Figura 1 Actividade da criatividade numa organização (Basadur, 1997, p. 64)

A criatividade da organização

Basadur (1997) propõe que a criatividade organizacional seja tratada como um sinónimo de melhoria e mudança contínuas, e logo de adaptabilidade.

Nesta perspectiva, a criatividade organizacional é um processo cíclico, em que se sucedem constantemente as actividades de formulação e resolução do problema, e de implementação de soluções (figura 1). O funcionamento do processo representará as mudanças capazes de permitir a sobrevivência da organização (Basadur, 1997).

Este modelo distingue-se da opinião de outros autores, para quem o conceito criatividade é definido como geração de ideias e apresentado de forma distinta do conceito inovação, correspondente à implementação das mesmas (Basadur, 1997; Amabile, 1988).

A criatividade é, neste ponto de vista, definida como um processo completo.

O autor sugere que uma organização se pode tornar adaptável caso detenha o domínio do processo criativo. Este domínio implicaria dois aspectos: por um lado, a obtenção, por parte dos colaboradores, de novas competências de raciocínio no sentido de se tornarem formuladores e solucionadores criativos de problemas, e implementadores de soluções; por outro, a obtenção, por parte da organização, de um modelo capaz de facilitar e direccionar essas novas competências criativas de pensamento para objectivos e metas importante.

Johnson-Laird (1990), a propósito de uma "génese" da criatividade, afirma que "a única maneira para aprender a ser criativo é tentar criar" (p. 450). Transportando para o contexto organizacional, para que os colaboradores possam tentar criar, a organização deverá facilitar o processo criativo (Majaro, 1988).

A criatividade organizacional

Para que a organização possa ser criativa, é necessário que nela exista um clima e uma cultura propícias à criação e transmissão das ideias (Majaro, 1988). Se dentro

da organização o ambiente revela, em relação ao aparecimento de novas ideias, hostilidade ou indiferença quer por parte dos superiores hierárquicos, quer por parte dos próprios colaboradores, a criatividade, mais do que não fomentada, encontra-se reprimida (Majaro, 1988).

A existência, no local de trabalho, de relações interpessoais que facilitem e estimulem a produção criativa é um aspecto facilitador da criatividade na organização (Alencar & Bruno-Faria, 1997; Kabanoff & Rossiter, 1994). O papel da supervisão, aliado a um envolvimento organizacional ao nível estratégico, é o de garantir o direccionamento dos estímulos motivacionais aos colaboradores de forma a assegurar o exercício das competências em pensamento criativo e a continuidade da transmissão das ideias (Majaro, 1988).

Como condições favoráveis à criatividade organizacional podem ainda entender-se a receptividade da organização, manifestada pelo apoio e recompensa aos esforços criativos de cada indivíduo, e as percepções partilhadas dos colaboradores em relação à existência de procedimentos para pôr a criatividade em prática (Tesluk, Farr & Klein, 1997). São ainda citados como facilitadores a orientação para o risco e a tolerância ao erro.

Amabile (1997) expõe o ponto de vista de que a criatividade requer uma sinergia motivacional entre aspectos relacionados com a motivação intrínseca e com a motivação extrínseca na combinação entre, por um lado, níveis elevados de envolvimento pessoal e, por outro, a atribuição de recompensas. Assim, a existência de tarefas desafiantes que impliquem a manifestação do potencial criativo, aliadas a um ambiente de liberdade e autonomia dos colaboradores, e a presença de salários e benefícios adequados (Alencar & Bruno-Faria, 1997), seriam elementos a considerar na referida sinergia.

A estrutura da organização é outro elemento citado como influenciador da criatividade, sendo as estruturas descentralizadas, achatadas e flexíveis mencionadas como mais favoráveis (Alencar & Bruno-Faria, 1997). Howell e Higgins (1990) avançam a existência de um mínimo de constrangimentos organizacionais e tecnológicos para uma maior probabilidade do surgimento de indivíduos com predisposições para o desempenho do papel de "campeão de inovação".

Um outro facilitador da criatividade é a presença de uma comunicação fluida tanto em termos horizontais, como verticais (Majaro, 1988). A permeabilidade das fronteiras interdepartamentais permitida por estruturas que encorajam a comunicação lateral (Anderson & King, 1993) é um aspecto reforçado por Majaro (1988) ao referir que o funcionamento, em particular, da comunicação horizontal é de valor acrescido para a criatividade.

Outro elemento apontado como necessário é a existência de recursos orientados para a criatividade (Anderson & King, 1993). A disponibilização, pela empresa, de condições em que seja possível dedicar tempo ao pensamento criativo é um factor encorajador da criatividade (Mumford, Whetzel & Reiter-Palmon, 1997). Entre os recursos importantes encontram-se os financeiros, humanos e materiais (Anderson & King, 1993).

A selecção de pessoal também pode ter um papel na criatividade da organização pelo aumento do número de colaboradores com talento criativo a todos os

níveis da estrutura, repercutindo-se essa influência no longo prazo da organização (Kabanoff & Rossiter, 1994). A curto prazo, um aumento de criatividade pode ser obtido pela implementação de procedimentos facilitadores da criatividade, como o *brainstorming* (Kabanoff & Rossiter, 1994) ou o recurso a caixas de sugestões (Majaro, 1988).

A aplicação ao modelo

Basadur (1997) enquadrou no seu modelo circular alguns tipos de intervenção de apoio à criatividade: intervenções diagnósticas, processuais, estruturais e individuais. As intervenções diagnósticas consistiam em actividades de recolha de informação sobre o sistema, ou seus componentes, e na criação de mecanismos de *feedback* e diagnóstico. Intervenções processuais seriam as destinadas a influenciar os processos da organização e o comportamento dos colaboradores. As intervenções estruturais teriam a função de permitir à organização diagnosticar as suas estruturas e criar novos desenhos organizacionais capazes de ajudarem as pessoas a mudar. Por fim, as intervenções individuais pretendiam agir no desenvolvimento dos colaboradores, formação e selecção.

De acordo com Basadur (1997), na fase de formulação do problema actuariam as intervenções diagnósticas; na resolução do problema, as intervenções processuais; na implementação, as intervenções estruturais e individuais.

Nesta linha, integrou-se a literatura revista com os indicadores referidos em Basadur (1997) para os diferentes tipos de intervenção organizacional de que falámos, e com o modelo proposto de acordo com o quadro 1, pretendendo a mesma constituir um racional para o trabalho no terreno.

Método

Procedeu-se ao estudo dos elementos tidos como implicados na criatividade organizacional de acordo com a grelha apresentada na quadro 1, tendo-se avaliado os mesmos em relação aos estados anterior e posterior à mudança.

Foi alvo do estudo uma organização do ramo da distribuição de produtos de grande consumo, adquirida há cerca de três anos por uma multinacional do mesmo ramo.

Dentre as alterações que ocorreram com o processo destacam-se reduções de 66% no número total de colaboradores, de 35% no número de clientes e 40% ao nível dos produtos comercializados. O volume de vendas manteve-se constante antes e depois da aquisição.

Foi considerada uma amostra de 26 indivíduos, recolhida em duas localizações diferentes da organização (distritos de Lisboa e Porto). Foram inquiridos sujeitos pertencentes a três áreas funcionais (vendas, *marketing*, financeira/recursos humanos/geral) e a quatro níveis de hierarquia (A, B, C e D). Na hierarquia A, nível

Quadro 1 Aspectos influenciadores do ciclo da criatividade

	Indicadores
Formulação do problema	<ul style="list-style-type: none"> – Formas de perceber a envolvente. – Formas de perceber a organização.
Intervenções diagnósticas	<ul style="list-style-type: none"> – Procedimentos de comunicação da informação aos colaboradores. – Procedimentos de procura de informação.
Solução do problema	<ul style="list-style-type: none"> – Clima de cooperação e colaboração vertical e horizontal. – Relações interpessoais que favoreçam e estimulem o surgimento de novas ideias. – Receptividade da organização ao surgimento de ideias criativas, sentimento de que a organização reconhece o trabalho criativo, sentimento de que as falhas não são intoleráveis. – Recursos disponíveis para a geração de novas ideias: instalações, equipamento, informação, capital, recursos humanos, tempo.
Intervenções processuais	<ul style="list-style-type: none"> – Autonomia/liberdade do colaborador no que se refere à forma de realizar o seu trabalho e ter ideias.
Implementação de soluções	<ul style="list-style-type: none"> – Tarefas desafiantes, que impliquem a manifestação do potencial criativo. – Recursos disponíveis para a implementação de novas ideias: instalações, equipamento, informação, capital, recursos humanos, tempo. Substituição das formas anteriores de funcionamento.
Intervenções estruturais	<ul style="list-style-type: none"> – Declaração da missão exprimindo criatividade. – Estrutura descentralizada, achatada e flexível.
Intervenções individuais	<ul style="list-style-type: none"> – Sistemas de recompensa e gestão de carreiras orientados para o trabalho criativo. – Treino em criatividade. – Recrutamento e selecção.
Manutenção do ciclo da criatividade	<ul style="list-style-type: none"> – Forma pela qual se assegura que a actividade de formulação do problema conduz à actividade da sua solução, e esta por sua vez à actividade de implementação.

de gestão de primeira linha, agruparam-se os colaboradores com um *reporting* ao director-geral da organização, bem como os seus colaboradores de *staff*; na hierarquia B constam os níveis de gestão de segunda linha; o nível C corresponde a um grau de gestão intermédio, de carácter mais operacional; e o nível D à base da estrutura, reportando a C.

Os dados foram obtidos por entrevista estruturada, construída com base na grelha teórica adoptada, permitindo uma categorização quantitativa das respostas num intervalo de um a quatro, traduzindo respectivamente menor criatividade e maior criatividade. Este instrumento obteve um valor alfa de Cronbach 0,80 na amostra utilizada para o estudo.

Resultados

Para uma maior facilidade na interpretação dos resultados obtidos na entrevista, apresentam-se de seguida os indicadores inquiridos (quadro 2). Os indicadores 10

Quadro 2 Resumo dos indicadores

N.º	Indicador	Descrição
1	Percepção da organização	Forma como a organização se diagnostica (reactividade/ /proactividade).
2	Percepção da envolvente	Forma como a organização diagnostica a envolvente (reactividade/ /proactividade).
3	Comunicação	Forma como é comunicada, na estrutura da organização, a informação obtida.
4	Facilidade pesquisa-informação	Facilidade com que as pessoas têm acesso à informação que consideram necessária.
5	Comunicação de ideias	Facilidade com que se transmite uma ideia.
6	Apoio ideias criativas	Receptividade da organização para a geração de ideias criativas.
7	Autonomia / liberdade	Nível de autonomia para a execução do trabalho.
8	Ambiente de trabalho	Medida em que as relações interpessoais no local de trabalho estimulam o aparecimento de ideias criativas.
9	Recursos (geração de ideias)	Recursos disponibilizados pela organização para a geração de novas ideias.
11	Características da tarefa	Grau em que a função oferece possibilidades de treinar a criatividade.
13	Recursos (implementação)	Recursos disponibilizados pela organização para a implementação de soluções.
14	Continuação ciclo criatividade	Forma pela qual se assegura que a informação recolhida se possa traduzir em acções de solucionamento dos problemas encontrados, e o seu resultado em actividades de implementação e posterior formulação de problemas.

Nota: indicadores 1 a 4 (formulação do problema); indicadores 5 a 9 (resolução do problema); indicadores 11 e 13 (implementação de soluções); indicador 14 (continuação ciclo criatividade).

(recrutamento e selecção) e 12 (sistemas de recompensa) não se encontram representados por serem do âmbito específico do departamento de recursos humanos, sendo referidos posteriormente.

O teste estatístico escolhido para a comparação dos níveis obtidos antes e depois da mudança foi, dada a natureza das amostras relacionadas e da distribuição ordinal, o teste Wilcoxon dos pares emparelhados.

Totalidade da organização

Ao nível da totalidade da organização, obtiveram-se os seguintes resultados para os indicadores sondados nas entrevistas (figura 2):

O aspecto que primeiramente gostaríamos de citar prende-se com o facto de, tanto antes como depois da mudança, os níveis observados a respeito da criatividade organizacional se situarem, praticamente na sua totalidade, nos valores da metade inferior da figura (abaixo do nível médio 2,5 em escala 1-4). Este facto parece indicar que, de acordo com a ancoragem proposta para os diferentes níveis de cada indicador, tanto nos estádios anterior como posterior à mudança a organização, em termos globais, aparenta níveis de criatividade não elevados.

Os valores que trespassam a metade superior do gráfico (acima do valor 2,5) correspondem a observações respeitantes ao estádio posterior à mudança (indicadores 2,

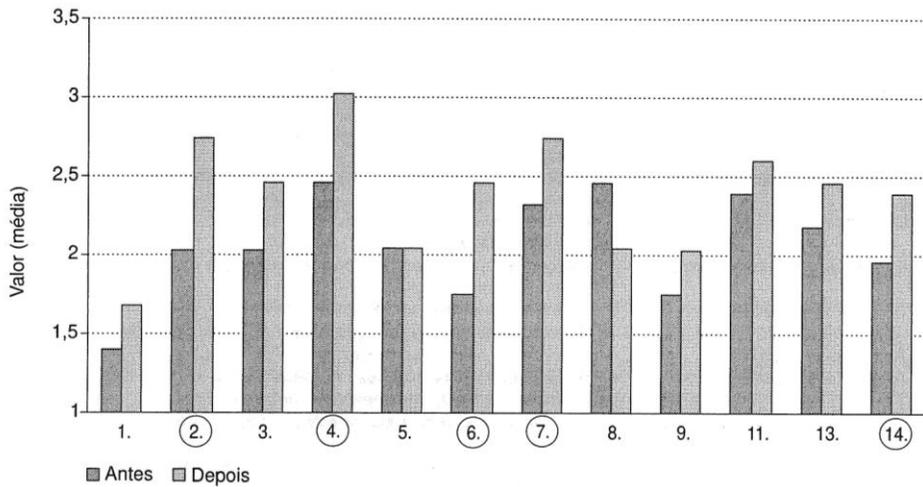


Figura 2 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pela totalidade dos sujeitos inquiridos

Nota: a circunferência representa os indicadores nos quais a diferença entre os resultados observados *antes* e *depois* da mudança obteve significância, de acordo com o teste utilizado.

Quadro 3 Dados obtidos do teste estatístico para os pares de indicadores antes/depois

Par indicador antes/depois				Par indicador antes/depois			
Par	N válido	<i>t</i>	<i>p</i>	Par	N válido	<i>t</i>	<i>p</i>
1.	24	41,00	0,28	7.	26	12,00	0,02
2.	22	3,00	0,01	8.	26	24,00	0,07
3.	26	27,50	0,06	9.	26	22,00	0,18
4.	26	44,00	0,04	11.	25	26,00	0,17
5.	26	27,00	0,96	13.	26	13,50	0,15
6.	26	0,00	0,00	14.	25	8,50	0,05

4, 7, 11). O facto de 10 dos indicadores apresentarem valores superiores para a etapa pós-mudança, — cinco dos quais revelando diferenças estatisticamente significativas — parece revelar que a criatividade no estágio posterior à mudança é superior à do anterior.

Passamos a apresentar os dados obtidos com o teste estatístico para os diferentes indicadores (quadro 3).

Assim, com significância na diferença de resultados antes/depois obtiveram-se os indicadores correspondentes à percepção da envolvente (2), facilidade de pesquisa de informação (4), apoio da organização ao surgimento de ideias criativas (6), autonomia dos colaboradores (7) e continuação do ciclo da criatividade (14).

É ainda de referir a aparente semelhança dos valores obtidos para o indicador 5 (comunicação das ideias criativas), aliada à existência de diferença entre os resultados

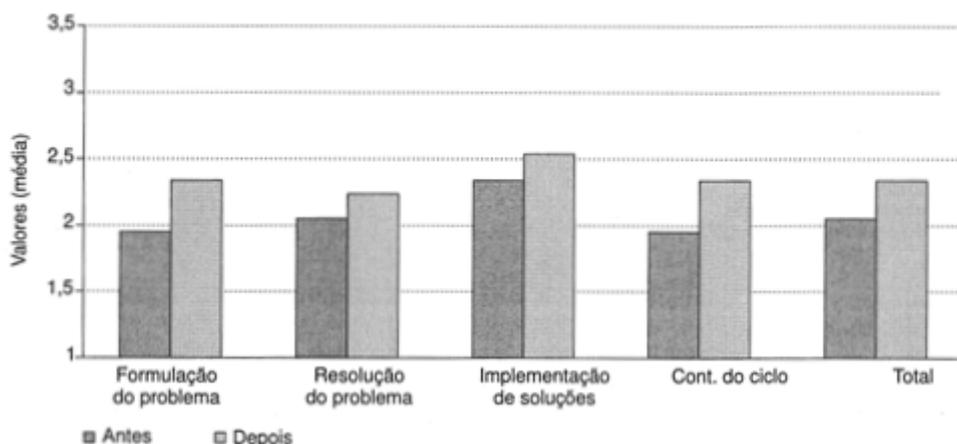


Figura 3 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pela totalidade dos sujeitos inquiridos, agrupados nas etapas do modelo de criatividade adotado

Nota: As etapas assinaladas são aquelas em que a diferença entre os resultados observados para *antes* e *depois* da mudança se revelou estatisticamente significativa.

para o indicador 6 (apoio da organização ao surgimento de ideias criativas), em que o valor *depois* alcança valores mais elevados. Este facto poderá indiciar a existência de algum tipo de constrangimento à transmissão das ideias que seja exterior ao âmbito estratégico por ter havido um aumento no apoio da organização à criatividade que não foi correspondido com um aumento da participação criativa dos colaboradores.

Outro aspecto que gostaríamos de referir é, apesar de não ter sido neste caso infirmada a hipótese nula, o facto de os valores apresentados para o indicador 8 (ambiente no trabalho) serem superiores na condição anterior à mudança.

Em relação ao modelo cíclico de criatividade, os dados dos indicadores agrupados nas diferentes etapas do processo criativo organizacional são apresentados na figura 3.

Os valores referidos para as etapas do modelo foram obtidos através das médias aritméticas dos indicadores envolvidos em cada etapa para os resultados da totalidade dos sujeitos, ou seja:

formulação do problema = (indicadores 1+ 2+ 3+ 4)/4

resolução do problema = (indicadores 5+ 6+ 7+ 8+ 9)/5

implementação de soluções = (indicadores 11+ 13)/2

continuação do ciclo da criatividade = indicador 14

O valor "total" corresponde à média aritmética dos *scores* finais dos indivíduos, ou seja, à totalidade dos indicadores.

Quadro 4 Dados obtidos no teste estatístico para os pares antes/depois dos resultados referentes aos elementos do ciclo da criatividade, e total

Par indicador antes/depois	N válido	t	p
Formulação do problema	21	31,00	0,01
Resolução do problema	26	54,50	0,06
Implementação de soluções	25	35,00	0,09
Continuação do ciclo de criatividade	25	8,50	0,05
Total	21	41,00	0,02

Gostaríamos de voltar a referir, neste caso a propósito da análise dos dados no âmbito do modelo, a elevada concentração de resultados na metade inferior da figura (abaixo do valor 2,5).

Um outro aspecto relevante é o facto de em todos os elementos do ciclo os níveis obtidos para *depois* da mudança se apresentarem superiores, apesar de em apenas dois haver sido encontrada significância estatística (formulação do problema e continuação do ciclo da criatividade). Além disso, o facto de haver significância da diferença antes/depois para o valor "total" parece fazer crer que, ainda que o nível conjunto de criatividade para este elemento não esteja num patamar elevado, a criatividade da organização é maior na etapa posterior à mudança.

Apresentamos de seguida os dados do teste estatístico para os referidos elementos (quadro 4).

Áreas funcionais

Vendas

Em relação ao departamento de vendas obteve-se a distribuição apresentada na figura 4

Os resultados verificados para os indicadores 2 (percepção da envolvente) e 11 (características da tarefa) poderão remeter para atributos específicos de funções de vendas, como a necessidade de uma constante monitorização da envolvente e o contacto com o mercado-cliente-pessoa, levando a tarefas com uma estruturação pouco constrangedora.

De referir o aparente contraste entre os resultados obtidos para o indicador 2 (percepção da envolvente) e indicador 1 (percepção da organização), com os resultados graficamente mais baixos dentre todos os indicadores.

Outro indicador com resultados aparentemente baixos é o relativo à comunicação de ideias criativas (5), o que parece destoar com a figura de contínua flexibilidade que a literatura refere como seguimento de um conhecimento do meio nas organizações adaptadas, dado tratar-se de um departamento com uma estreita ligação com o que acontece na envolvente, pelo menos em termos de clientes.

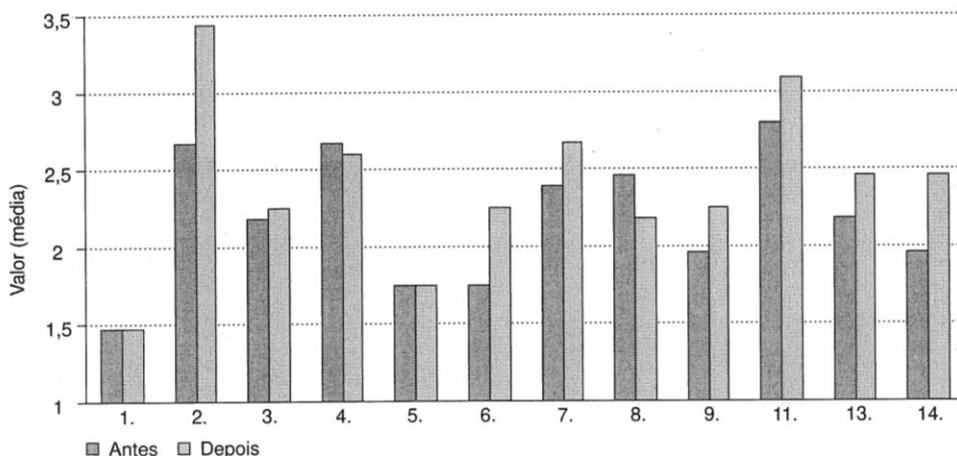


Figura 4 Valores obtidos para os indicadores da entrevista na área de vendas

Quadro 5 Dados obtidos no teste estatístico para os pares de indicadores antes/depois para o departamento de vendas

Par indicador antes/depois				Par indicador antes/depois			
Par	N válido	t	p	Par	N válido	t	p
1.	10	17,50	0,94	7.	10	3,00	0,22
2.	10	1,50	0,06	8.	10	0,00	0,12
3.	10	6,00	0,68	9.	10	2,00	0,27
4.	10	16,00	0,78	11.	10	3,00	0,22
5.	10	3,00	1,00	13.	10	13,50	—
6.	10	0,00	0,07	14.	10	6,50	0,06

Apesar de algumas diferenças no que respeita à situação anterior e posterior à mudança para alguns indicadores, não se obteve significância estatística. Os resultados do teste são apresentados no quadro 5.

Ainda assim, gostaríamos de referir a diferença entre os valores antes/depois obtidos para o indicador 2 (percepção da envolvente). Um aspecto apontado por alguns dos sujeitos inquiridos para esta mudança foi a diferença referida pelos mesmos em relação às características do mercado, que se terá tornado mais competitivo.

Marketing

Em relação à área de *marketing*, obteve-se a distribuição de resultados apresentada na figura 5. Não se realizou o teste estatístico para os presentes resultados por se tratar de uma amostra de apenas dois sujeitos.

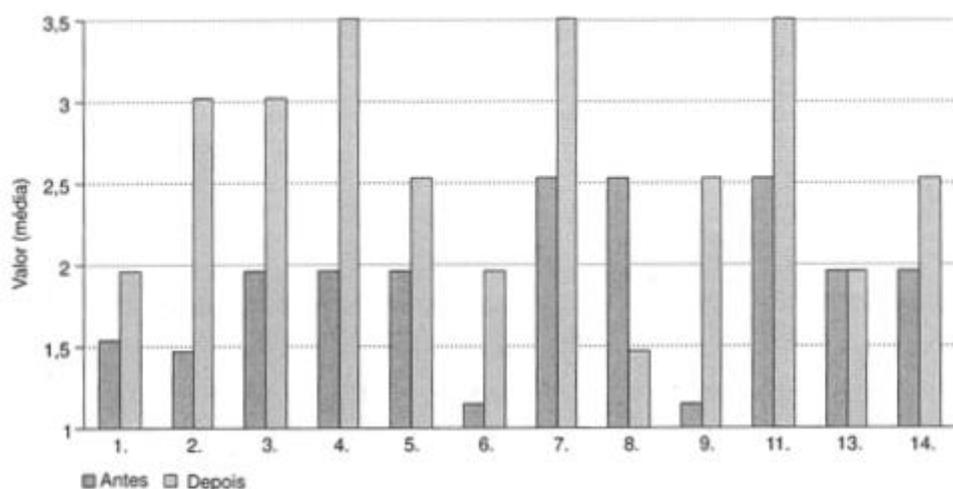


Figura 5 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pelos sujeitos inquiridos da área de marketing

Em relação às distribuições previamente apresentadas, existe uma maior concentração de resultados em valores mais elevados da escala, referindo-se estes valores à etapa posterior à mudança. Com efeito, parece nestes resultados haver diferenças entre as etapas antes/depois da mudança, em particular nos indicadores 2 (percepção da envolvente), 3 (comunicação), 4 (facilidade de pesquisa de informação), 6 (apoio ao surgimento de ideias criativas), 7 (autonomia/liberdade), 9 (recursos para actividades de geração de ideias) e 11 (características da tarefa), os quais apresentam valores mais elevados para a etapa posterior à mudança. O indicador 8 (ambiente de trabalho), por seu lado, evolui no sentido inverso.

Alguns aspectos relativos ao nível dos recursos fornecidos pela organização para as actividades de geração de ideias (indicador 9) e para actividades de implementação (indicador 13) merecem ser referidos. Ao que parece, a atribuição de recursos à geração de ideias seria, antes da mudança, considerada insuficiente. Para a mesma etapa, os recursos com vista às actividades de implementação surgem como relativamente mais elevados (apesar de ainda se situarem num patamar baixo). Parecem estes dados reforçar, para a etapa anterior à mudança, uma centralização da estrutura, particularmente ao nível da conceptualização de soluções, aspecto, aliás, recorrente na maioria das entrevistas realizadas.

Em relação à situação pós-mudança, e para os mesmos indicadores, parece existir uma situação inversa, ou seja, maior atribuição de recursos para geração de ideias do que para a implementação. Talvez este facto possa ser atribuído a uma menor centralização do que na situação anterior, em particular no espaço facultado à criação neste departamento, ainda que se tenha mantido algum constrangimento para as actividades de implementação. Resta saber se o facto de haver uma relação do tipo "favorecemos-mais-a-geração-de-ideias-do-que-a-implementação" não

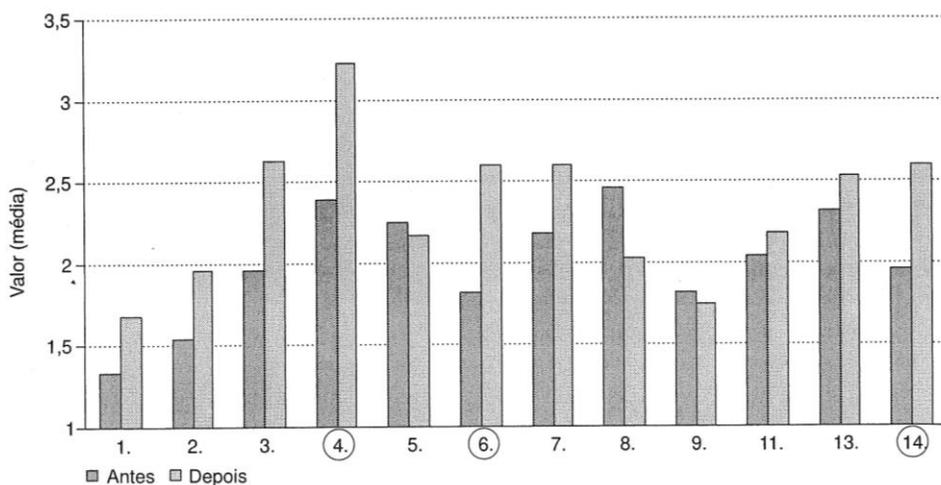


Figura 6 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pela amostra constituída pelas áreas financeira/recursos humanos/direcção-geral

Nota: a circunferência representa os indicadores nos quais a diferença entre os resultados observados para *antes* e *depois* da mudança obteve significância estatística.

Quadro 6 Dados obtidos no teste estatístico para os pares de indicadores antes/depois para a área financeira/recursos humanos/direcção-geral

Par indicador antes/depois				Par indicador antes/depois			
Par	N válido	<i>t</i>	<i>p</i>	Par	N válido	<i>t</i>	<i>p</i>
1.	11	2,50	0,18	7.	13	2,50	0,09
2.	10	0,00	0,11	8.	13	12,00	0,40
3.	13	7,00	0,12	9.	13	6,00	0,68
4.	13	0,00	0,01	11.	13	9,00	0,75
5.	13	9,00	0,75	13.	13	5,00	0,50
6.	13	0,00	0,01	14.	13	0,00	0,03

potenciará, a médio prazo, uma diminuição na motivação dos colaboradores para o desenvolvimento de ideias, aspecto, aliás, mencionado por alguns entrevistados.

Financeira / recursos humanos / direcção-geral

Para a amostra constituída pelas áreas financeira/recursos humanos/direcção-geral, obtiveram-se os seguintes resultados (figura 6):

À semelhança do verificado para a totalidade da organização, também para este conjunto de dados se obteve uma diferença estatisticamente significativa entre *antes* e *depois* nos indicadores 4 (facilidade de pesquisa de informação), 6 (apoio ao

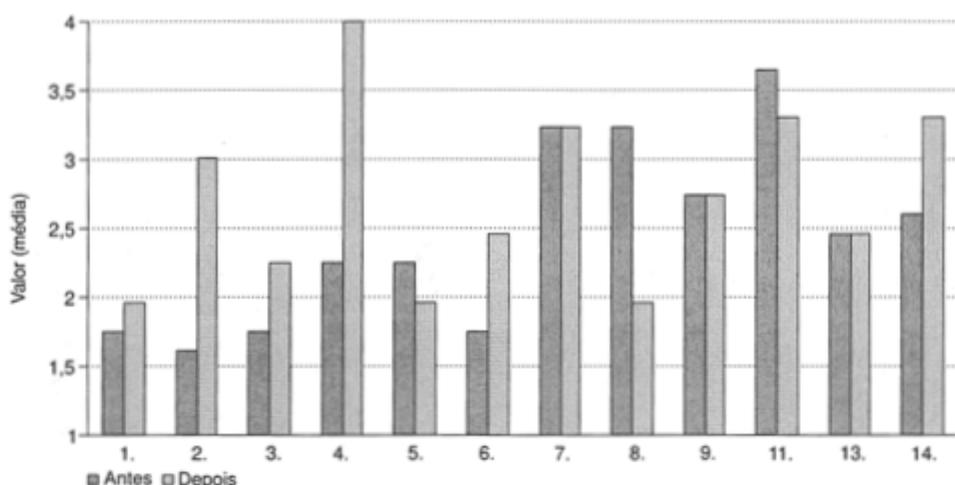


Figura 7 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pelo nível hierárquico A: primeira-linha

surgimento de ideias criativas) e 14 (continuação do ciclo da criatividade), tendo-se obtido os seguintes resultados (quadro 6):

Em relação ao indicador 8 (ambiente de trabalho), mais uma vez se verificam valores mais elevados para o estágio anterior à mudança, embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

Posicionamento hierárquico

Hierarquia A: primeira linha

Em relação ao nível superior da hierarquia, com uma amostra de apenas quatro sujeitos, obtiveram-se os seguintes resultados (figura 7).

Este nível hierárquico apresenta valores que parecem indiciar uma clara melhoria pós-mudança para os indicadores 2 (percepção da envolvente), 4 (facilidade na pesquisa de informação) e 14 (continuação do ciclo da criatividade). Apesar de noutros indicadores se ter verificado um decréscimo (e. g. indicador 8, ambiente de trabalho), foi este o grupo que, de uma maneira geral, nos pareceu ter alcançado valores mais elevados (apesar de não se ter feito averiguação estatística de diferenças entre grupos).

Mais uma vez foram obtidos valores reduzidos para a percepção da organização (indicador 1). Valores relativamente semelhantes foram os do indicador 3 (comunicação).

Dado tratar-se de um nível hierárquico superior, não são surpreendentes os elevados valores de autonomia (indicador 7) e de características da tarefa (indicador 11). O valor pós-mudança para o indicador 4 (facilidade de pesquisa de

informação) parece também coadunar-se com o papel hierárquico desempenhado. Para este indicador pareceu-nos, contudo, haver alguma discrepância entre as etapas anterior e posterior à mudança dado o aparentemente reduzido resultado para a situação anterior, facto que nos parece poder ser atribuído não só ao elevado grau de centralização referido pelos sujeitos em relação à situação anterior (factor interno), mas também por questões ligadas ao progresso tecnológico e à melhoria dos sistemas de informação (factor interno e externo), e ainda à acessibilidade dos mesmos por esta hierarquia.

No que se refere ao ambiente de trabalho (indicador 8), voltam a ser apresentados resultados superiores para a etapa anterior à mudança.

Hierarquia B: segunda linha

Em relação ao nível hierárquico de segunda linha, obtiveram-se os resultados apresentados na figura 8.

Volta a verificar-se um valor reduzido para a percepção da organização (indicador 1) quer antes, quer depois da mudança. A percepção da envolvente (indicador 2), à semelhança do exposto anteriormente, encontra valores comparativamente mais elevados.

Os valores obtidos pelos indicadores 7 (autonomia) e 11 (características da tarefa) situam-se também num patamar relativamente elevado em relação à distribuição gráfica geral em ambas as situações, anterior e posterior à mudança, o que poderá ser atribuído ao nível hierárquico presente. De referir ainda o facto de o valor pós-mudança se apresentar superior.

No que respeita à diferença antes/depois para o conjunto dos indicadores, verificou-se, de uma maneira geral, serem superiores os dados obtidos para a situação pós-mudança, tendo-se obtido uma diferença significativa no indicador 6 (apoio da organização ao surgimento de ideias criativas) (quadro 7).

De considerar apenas o facto de os valores obtidos para as situações *antes e depois* no indicador 8 (ambiente de trabalho) se apresentarem semelhantes e aparentemente reduzidos.

Hierarquia C: operacional 1

Para a amostra de sujeitos pertencente à hierarquia C, obtiveram-se os resultados apresentados na figura 9.

O baixo valor obtido para o indicador 9 (recursos para a geração de ideias) em relação ao indicador 13 (recursos para a implementação) poderá indiciar uma cultura de não delegação no que respeita à resolução criativa de problemas.

Além disso, os resultados para os indicadores 7 (autonomia) e 11 (características da tarefa) apontam para níveis não muito elevados, ainda que superiores na situação posterior à mudança, o que poderá levar a crer que estes elementos na organização se poderão encontrar pouco disponíveis para um nível inferior de gestão, colocando eventuais entraves à criatividade na base organizacional.

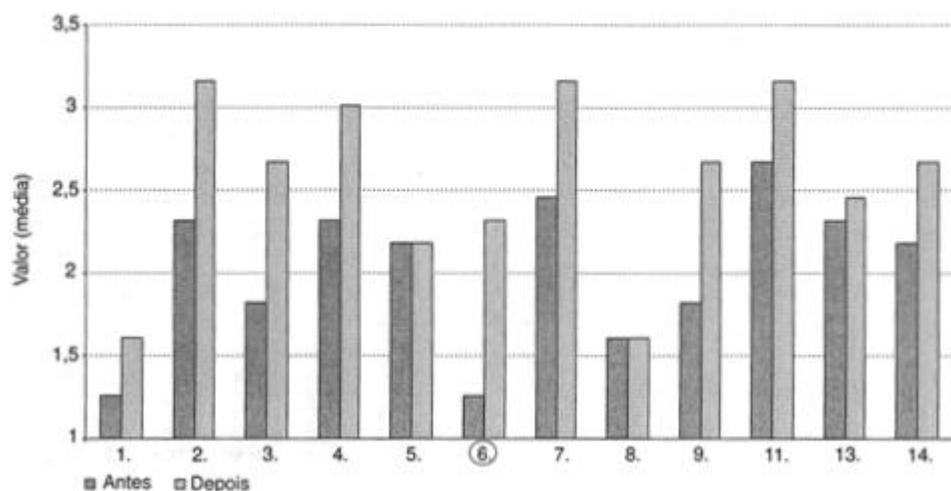


Figura 8 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pelo nível hierárquico B: segunda linha

Nota: a circunferência representa os indicadores nos quais a diferença entre os resultados observados para *antes* e *depois* da mudança obteve significância estatística.

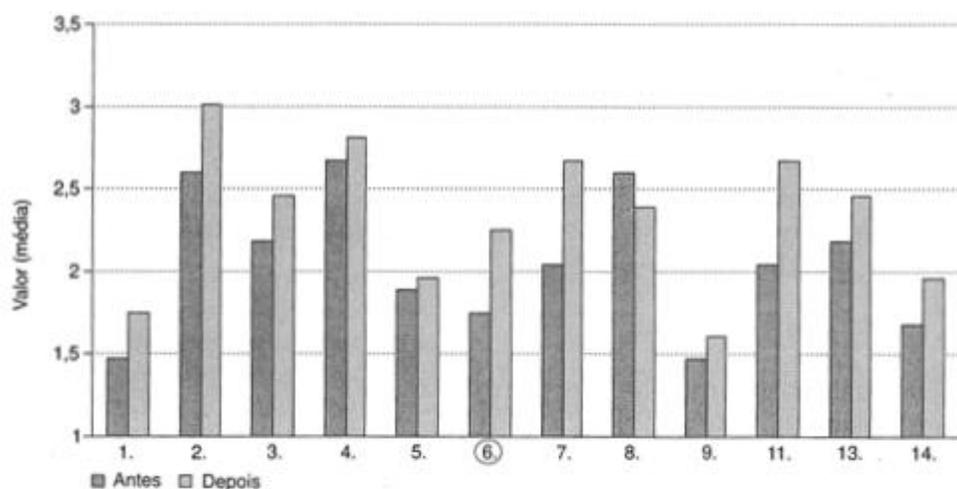


Figura 9 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pelo nível hierárquico C: operacional 1

Nota: a circunferência representa os indicadores nos quais a diferença entre os resultados observados para *antes* e *depois* da mudança obteve significância estatística.

Quadro 8 Dados obtidos no teste estatístico para os pares de indicadores antes/depois para a hierarquia B: segunda linha

Par indicador antes/depois				Par indicador antes/depois			
Par	N válido	t	p	Par	N válido	t	p
1.	6	2,50	0,36	7.	6	0,00	0,07
2.	6	0,00	0,07	8.	6	3,00	1,00
3.	6	0,00	0,11	9.	6	0,00	0,11
4.	6	0,00	0,11	11.	6	0,00	0,11
5.	6	3,00	1,00	13.	6	2,00	0,59
6.	6	0,00	0,04	14.	6	0,00	—

Quadro 7 Dados obtidos do teste estatístico para os pares de indicadores antes/depois para a hierarquia C: operacional 1

Par indicador antes/depois				Par indicador antes/depois			
Par	N válido	t	p	Par	N válido	t	p
1.	8	12,00	0,74	7.	10	2,50	0,09
2.	8	1,00	0,28	8.	10	5,00	0,50
3.	10	4,00	0,34	9.	10	6,00	0,68
4.	10	21,00	0,86	11.	10	3,50	0,08
5.	10	4,00	0,72	13.	10	0,00	—
6.	10	0,00	0,04	14.	10	6,00	0,34

Mais uma vez o teste estatístico indicou a significância da diferença antes/depois para o indicador 6 (apoio da organização ao surgimento de ideias criativas), tendo-se obtido os seguintes dados (quadro 8):

Hierarquia D: operacional 2

Para os sujeitos da hierarquia D, obteve-se a distribuição apresentada na figura 10.

Com valores particularmente reduzidos encontram-se o indicador 1 (percepção da organização) quer antes, quer depois da mudança, e o indicador 2 (percepção da envolvente) antes da mudança. Se bem que para este último os resultados na etapa posterior à mudança pareçam ainda reduzidos, verificou-se uma alteração no sentido favorável à criatividade. É, contudo, possível que este aumento possa ter acontecido pela simples alteração da envolvente exterior e da sua turbulência.

Numa distribuição centrada nos valores mais baixos da escala, destacam-se, por ultrapassarem o valor médio, os indicadores 4 (facilidade de pesquisa de informação) e 6 (apoio da organização ao surgimento de ideias criativas), para a situação posterior à mudança, e o indicador 8 (ambiente de trabalho), para a situação anterior.

Os indicadores 7 (autonomia) e 11 (características da tarefa) encontram-se também num patamar reduzido, o que leva a considerar uma reduzida

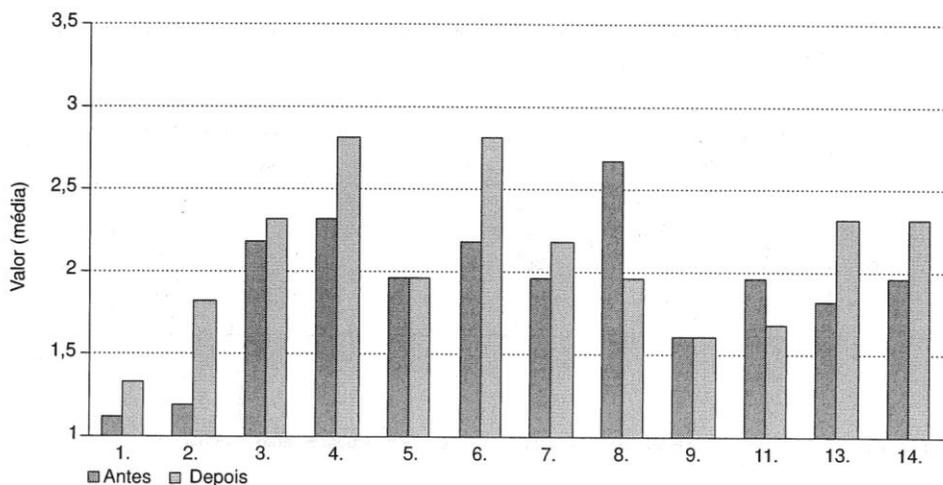


Figura 10 Valores obtidos para os indicadores da entrevista pelo nível hierárquico D: operacional 2

Quadro 9 Dados obtidos do teste estatístico para os pares de indicadores antes/depois para a hierarquia D: operacional 2

Par indicador antes/depois				Par indicador antes/depois			
Par	N válido	t	p	Par	N válido	t	p
1.	6	2,00	0,59	7.	6	2,00	0,59
2.	5	0,00	—	8.	6	0,00	0,11
3.	6	6,50	0,79	9.	6	0,00	—
4.	6	2,00	0,27	11.	6	0,00	—
5.	6	0,00	—	13.	6	1,50	0,42
6.	6	0,00	—	14.	6	0,00	—

disponibilidade destes factores aos níveis hierárquicos mais baixos, com as implicações que isso poderá trazer à criatividade.

Não se tendo verificado uma diferença estatisticamente significativa antes/depois para nenhum dos indicadores, é de referir o facto de, regra geral, serem mais elevados os valores relativos à situação posterior à mudança. Uma das excepções, regularmente repetida ao longo da análise, é o decréscimo do indicador 8 (ambiente de trabalho). No quadro 9 figuram os dados obtidos para a estatística utilizada.

Recursos humanos e análise documental

Os resultados que se obtiveram para o indicador 10 (recrutamento e selecção) indicam que, de uma maneira geral, quer na situação anterior à mudança, quer na posterior, as práticas de selecção não levam em conta o factor criatividade. O indicador 12 (sistemas de recompensa) revelou a inexistência de um sistema de recompensa orientado para a criatividade tanto no período anterior, como no posterior à mudança.

Verificou-se ainda uma horizontalização da estrutura, o que se poderá considerar um aspecto favorável para a estimulação da criatividade (Alencar & Bruno-Faria, 1997). Além disso, a recente implementação de um sistema de comunicação interno por rede informática poderá conter o potencial para o desenvolvimento da comunicação e troca interna de ideias, factores potencialmente facilitadores da criatividade.

Discussão e conclusões

Com este trabalho pretendeu-se analisar o impacto de uma mudança organizacional, no caso uma aquisição, sobre o nível de criatividade. A escolha da variável decorreu do facto de ser corrente encontrar estudos que atestem o valor da criatividade nos processos de mudança, mas difícil encontrar o efeito inverso.

Verificou-se que os resultados obtidos nesse instrumento recaem, de um modo geral, em zonas de menor "intensidade criativa". Ou seja, poderá dizer-se que a criatividade nesta organização não alcançou níveis elevados. Todavia, os dados correspondentes à etapa posterior à mudança alcançam, na sua maioria, níveis superiores aos correspondentes à etapa anterior. Também a informação recolhida com carácter mais qualitativo¹ aponta neste sentido. O conjunto de iniciativas posto em prática pela empresa, como a implementação de um sistema de comunicação por rede informática, a criação de equipas de projecto ou a alteração na estrutura parecem traduzir um esforço para o incremento da criatividade.

Uma das diferenças encontradas entre as duas etapas, significativa do ponto de vista estatístico não só na amostra total, mas também em vários subgrupos estudados, verificou-se no apoio da organização ao aparecimento de ideias criativas. No entanto, a comunicação das ideias por parte dos colaboradores não aumentou, tendo-se mantido em níveis próximos dos anteriores. Este facto, aparentemente contraditório, poderá, eventualmente, explicar-se pela existência de algum factor interno que possa funcionar como inibidor da criatividade. Um exemplo poderá ser a existência de deficiências nos processos de comunicação vertical. Interessaria, nesse caso, identificar e colmatar as referidas lacunas com a criação de canais de comunicação eficazes, e com a implementação de práticas de utilização dos mesmos, vulgarizando os processos de comunicação e troca de conhecimento dentro da organização.

Contrariamente à tendência geral, o ambiente de trabalho, ao longo da análise, foi revelando valores mais elevados na fase anterior à mudança. Este dado que poderá ter sido originado pelo *turnover* involuntário a que se viu sujeita a organização, o que parece confirmar aspectos documentados na literatura de *downsizing* (Dougherty & Bowman).

Um aspecto em que se encontrou alguma discrepância foi nos níveis de percepção da empresa em relação a si própria e em relação à sua envolvente, tendo-se verificado neste último caso valores mais elevados. Uma interpretação plausível para este facto poderá ser a de a organização reconhecer a necessidade de se manter actualizada em relação às condições do mercado, não considerando fundamental para a sua subsistência reavaliar sistematicamente o seu funcionamento interno.

Talvez neste contexto seja compreensível o distanciamento observado quer verticalmente — com níveis de criatividade aparentemente mais elevados nos estratos hierárquicos mais elevados, e mais baixos nos estratos mais baixos —, quer horizontalmente — em que nos pareceu haver indícios de uma categorização do tipo “o-departamento-X-só-deve-estar-atento-aos-elementos-X”. Estes dois aspectos, apesar de enquadráveis numa perspectiva de especialização hierárquica e funcional, parecem não ir de encontro às características de adaptabilidade e flexibilização que uma organização, dentro do quadro descrito, deveria alcançar.

Em relação ao ciclo da criatividade, os resultados obtidos para as diferentes etapas mostraram particular diferença entre os períodos anterior e posterior à mudança na etapa formulação do problema, apresentando a última resultados mais elevados.

Poderia este facto fazer crer numa maior consciencialização, por parte de empresa, das necessidades de diagnóstico interno e externo. Contudo, o ritmo actual do desenvolvimento tecnológico, com a inerente facilidade na pesquisa de informação, e a evolução verificada no mercado onde opera a organização-alvo, que tem agora características de maior competitividade face à situação que se verificava no período anterior à mudança, poderá ter sido o motor deste aumento.

Além disso, o facto de os indicadores terem apontado níveis de criatividade superiores para a etapa posterior à mudança pode representar não uma maior consciencialização para as questões da criatividade, mas tão-só uma tentativa de melhoria dos processos; daí que os valores obtidos não tenham alcançado aquilo que se poderia considerar valores aproximados aos níveis óptimos de criatividade.

A resposta à pergunta “a mudança influenciou a criatividade?” poderá assim residir não nas características intrínsecas de mudança, mas eventualmente na forma como ela é conduzida e orientada para a criatividade. Se não se mudasse, talvez fosse mais difícil obter da organização comportamentos criativos. Talvez com a mudança se torne mais fácil despoletar um sistema que permita comportamentos criativos a médio-longo prazo. A curto prazo, a geração de uma organização genuinamente criativa e de elevada adaptabilidade surge como mais provável, se o processo de mudança contiver ele próprio as características de criatividade organizacionais consideradas.

A organização que estudámos pareceu-nos poder caminhar no sentido da criatividade. As mudanças efectuadas, mesmo que eventualmente apenas devidas a

tentativas de melhorar os processos, poderão talvez contribuir para a formação, a médio prazo, de uma organização mais criativa.

O aumento da criatividade aos níveis hierárquicos mais baixos, a implementação bem sucedida das equipas de projecto, o desenvolvimento de sistemas eficazes de comunicação interna e de diagnóstico, aliados a uma preocupação com a melhoria do ambiente de trabalho e motivação dos colaboradores, poderão estar na base de uma maior capacidade de identificação de problemas, de resolução dos mesmos a todos os níveis e de implementação das soluções obtidas.

Uma outra questão que nos parece poder ser alvo de futuros estudos refere-se ao nível a que se deveriam colocar os constrangimentos aos recursos fornecidos à criatividade. Ou seja, saber até que ponto "favorecer a geração de ideias *versus* favorecer a implementação de soluções" se poderá traduzir no ciclo: se não houver ideias talvez não haja soluções/se não se permitir a implementação, talvez as pessoas se sintam desmotivadas para dar ideias.

Também o envolvimento de diferentes níveis hierárquicos e a comunicação multifuncional deverão ser considerados como determinantes da criatividade.

A organização em estudo foi alvo de um processo de aquisição. Em que medida poderia uma mudança de outra natureza ou com outras características trazer outro tipo de informação em relação a uma eventual ligação entre mudança e criatividade?

O impacto da mudança sobre a criatividade permanece uma zona ainda algo cinzenta, não claramente definida. O potencial de investigação desta matéria parece-nos relevante no contexto organizacional dadas as implicações anteriormente referidas. Esperamos ter contribuído para facilitar a definição dos seus contornos.

Nota

- 1 Não apresentada neste artigo. Os interessados podem consultar a primeira autora.

Referências

- Alencar, E., & Bruno-Faria, M. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 271-281.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 18-26.
- Amburgey, T., Kelly, D., & Barnett, W. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.

- Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 8, pp. 1-34). Chichester: John Wiley & Sons.
- Arad, S., Hanson, M., & Schneider, R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 42-57.
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 59-71.
- Cartwright, S., & Cooper, L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 47-61). Chichester: John Wiley & Sons.
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Nova Iorque: Villard Books.
- Cunha, M. P. (1996). *Organizações e recursos: Perspectivas de ecologia organizacional*. Oeiras: Metáfora.
- Dougherty, D., & Bowman, E. H. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, 37, 28-44.
- Gundry, L, Kickul, J., & Prather, C. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamics*, 22, 22-27.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72, 122-128.
- Howell, J., & Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Johnson-Laird, P. (1990). A taxonomy of thinking. In R. Sternberg & E. Smith (Eds.), *The psychology of human thought* (pp. 429-457). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kabanoff, B., & Rossiter, J. (1994). Recent developments in applied creativity. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 9, pp. 283-324). Chichester: John Wiley & Sons.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72, 96-108.
- Kotter, J. (1995). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Majaro, S. (1988). *Criatividade: Um passo para o sucesso*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- Mumford, M., Whetzel, D., & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 7-17.
- Mumford, M., & Simonton, D. (1997). Creativity in the workplace: People, problems and structures. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 1-6.
- Tesluk, P., Farr, J., & Klein, S. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 31, 27-41.

Change and creativity in organizations: the case of an acquisition (abstract) This paper analyses the impact of a radical organizational change process on the

creativity of an organization. The adopted rationale was based on Basadur's (1997) model of organizational creativity, which states that creativity is a synonym of adaptability, and works as a cyclic process where problem finding, problem solving and solution implementation activities succeed. The results have shown an improvement on organizational creativity in the post-change phase, in spite of not achieving values close to what could be called a "best practice". It is considered the possibility that improvements have mainly been due to an attempt of improving organizational processes, and not to a direct impact of change on creativity.