

COMO (NÃO) MATAR A CRIATIVIDADE

AMABILE, Teresa M. **Como (não) matar a criatividade**. HSM MANAGEMENT. Ano 2, n.12 pg 111-6, Jan/Fev 1999.

RESUMO: "Sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimulá-la. Avalie como você motiva, recompensa e distribui tarefas as pessoas"

PALAVRAS-CHAVE: Criatividade - Motivação.

Quando penso em todas as organizações que estudei e com as quais trabalhei nos últimos 22 anos, não tenho dúvida: é muito mais freqüente ver a criatividade ser destruída do que estimulada.

Mas, em geral, isso não acontece porque os gerentes tenham algo contra ela - a maioria acredita no valor das novas idéias. A criatividade é minada involuntariamente todos os dias em ambientes de trabalho pautados pelos imperativos dos negócios, como coordenação, produtividade e controle.

Obviamente, não se pode esperar que os gerentes ignorem tais imperativos. Mas, ao se pautar apenas por eles, correm o risco de criar organizações que esmagam sistematicamente a criatividade.

Minha pesquisa demonstra que é possível ter o melhor dos mundos: empresas nas quais os principais aspectos dos negócios são levados em consideração e a criatividade floresce. Construir uma organização nesses moldes, entretanto, exige que entendamos exatamente que práticas gerenciais estimulam a criatividade e que práticas podem matá-la.

A criatividade empresarial

Tendemos a associar o conceito de criatividade às artes e a considerá-la expressão de idéias altamente originais. Nos negócios, entretanto, originalidade apenas não basta. Para ser criativa, uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável. De alguma forma ela deve influenciar a maneira como os negócios são realizados: seja pela melhoria de um produto, seja por uma nova abordagem de determinado processo, por exemplo.

A associação entre criatividade e originalidade artística leva a uma visão errada sobre o papel a ser desempenhado pela criatividade nas empresas. Os executivos parecem acreditar que a criatividade é exclusiva das áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Mas ela pode beneficiar todas as funções da organização.

Além de temer a existência da criatividade nos processos, nos sistemas ou na área jurídica, muitos gerentes também encaram o processo criativo de forma bastante limitada. Para eles, criatividade remete à maneira de pensar das pessoas - sua inventividade ao enfrentar problemas, por exemplo. Na verdade, pensar criativamente é apenas um dos componentes da criatividade. Existem outros dois, também essenciais: *expertise* e motivação.

Expertise inclui tudo aquilo que uma pessoa sabe e pode fazer em seu trabalho. Imagine um cientista de uma empresa farmacêutica encarregado de desenvolver um medicamento para hemofílicos. Seu *expertise* inclui talento básico para pensar

cientificamente, além do conhecimento e das técnicas que possui nos campos da medicina, química, biologia e bioquímica.

Expertise e raciocínio criativo - ou seja, a maneira de abordar os problemas e a capacidade de juntar idéias existentes em novas combinações - são "recursos naturais" das pessoas mas um terceiro fator, a motivação, determina o que elas realmente vão fazer.

O cientista citado acima pode contar com extraordinária formação e grande facilidade para criar novas perspectivas para antigos problemas. Se, no entanto, ele não tiver motivação para realizar sua incumbência, simplesmente não o fará. Seu *expertise* e o raciocínio criativo permanecerão adormecidos ou serão aplicados em algo diferente.

Motivação

Minha pesquisa demonstrou que nem todas as formas de motivação têm o mesmo impacto sobre a criatividade. Existem, na verdade, dois tipos de motivação: extrínseca e intrínseca (sendo que a última é ainda mais essencial à criatividade).

Vamos analisar primeiramente a motivação extrínseca, pois ela muitas vezes se encontra na raiz dos problemas de criatividade das empresas. A motivação extrínseca é exterior à pessoa. Se o chefe do cientista do nosso exemplo lhe prometer recompensas financeiras caso o projeto em que está trabalhando tenha êxito, ou se ameaçar despedi-lo em caso contrário, ele certamente será motivado a encontrar uma solução.

A motivação extrínseca mais utilizada pelos gerentes é o dinheiro. Isso não impede, necessariamente, que as pessoas sejam criativas, mas, em muitas situações, também não ajuda, principalmente quando leva as pessoas a achar que estão sendo subornadas ou controladas. Mais do que isso: o dinheiro, por si só, não faz com que os funcionários se apaixonem pelo trabalho, que passem a achar o trabalho interessante, se no fundo o consideram enfadonho.

Paixão e interesse estão relacionados com a motivação intrínseca. Por exemplo: o cientista estaria intrinsecamente motivado caso seu trabalho sobre o medicamento fosse estimulado por um grande interesse - em hemofilia, por uma sensação de desafio ou pelo desejo de solucionar um problema que ninguém conseguiu resolver. Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si.

Na verdade, em nossa pesquisa sobre criatividade, meus alunos, colegas e eu temos encontrado tantas provas em favor da motivação intrínseca que elaboramos o que chamamos de Princípio da Motivação Intrínseca na Criatividade: as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas primordialmente pelo interesse, pela satisfação pelo desafio do trabalho em si, e não por pressões externas.

O gerenciamento da criatividade

As práticas gerências que estimulam a criatividade dividem-se em seis categorias gerais: desafio, liberdade, recursos, características dos grupos de trabalho, encorajamento pela supervisão e apoio organizacional.

Desafio. De tudo que os gerentes podem fazer para estimular a criatividade, talvez o mais eficiente seja combinar corretamente pessoas e atribuições - tarefa enganosamente simples.

É possível dar às pessoas tarefas que sejam adequadas a seu *expertise* e raciocínio criativo e, ao mesmo tempo, estimulem a motivação intrínseca. O grau de "esforço" é crucial: não tão pequeno a ponto de fazer com as pessoas se sintam entediadas, mas também não grande demais, para que elas não se sintam esmagadas e ameaçadas pela perda de controle.

Para isso, é preciso que os gerentes possuam informações completas e detalhadas sobre seus funcionários e as tarefas disponíveis. Em geral, é difícil e demorado reunir tais informações e, talvez por esse motivo, bons "casamentos" entre pessoas e tarefas raramente acontecem.

Na verdade, uma das maneiras mais comuns de matar a criatividade é não dar aos funcionários os trabalhos adequados. Em vez disso, realiza-se um "casamento de conveniência": o funcionário mais qualificado é levado a ocupar a vaga que está aberta e cujo preenchimento é mais urgente. Os resultados acabam sendo insatisfatórios para todos.

Liberdade.

O caminho para estimular a criatividade é dar autonomia às pessoas no que se refere aos meios - ou seja, ao processo -, mas não necessariamente aos fins. Elas serão mais criativas se tiverem liberdade para decidir como escalar determinada montanha, mas você não precisa deixá-las escolher a montanha a ser escalada. Na verdade, objetivos estratégicos claramente definidos e constantes por um período significativo geralmente aumentam a criatividade dos funcionários.

Autonomia no processo estimula a criatividade, pois, ao permitir que as pessoas decidam como fazer seu trabalho, estimula sua motivação intrínseca e seu sentimento de ser proprietário daquilo. Essa liberdade faz ainda com que os funcionários abordem os problemas de modo que aproveitem ao máximo seu *expertise* e seu raciocínio criativo.

De que forma a liberdade é mal gerenciada pelos executivos? Em primeiro lugar, eles tendem a mudar freqüentemente os objetivos ou não os definir claramente. Os funcionários podem ter liberdade no processo, mas, se não sabem para onde estão indo, a liberdade é inútil. Além disso, alguns gerentes concedem autonomia apenas "nominal".

Recursos.

Os dois recursos principais que têm influência sobre a criatividade são tempo e dinheiro. Os gerentes precisam distribuí-los cuidadosamente. Decidir quanto tempo e dinheiro destinar a uma equipe ou a um projeto requer grande capacidade de julgamento, pois pode tanto estimular quanto matar a criatividade.

Em algumas circunstâncias, a pressão do tempo pode ativar a criatividade. Suponhamos, por exemplo, que um concorrente esteja a ponto de lançar um produto excelente por um preço inferior ao seu, ou que a sociedade esteja enfrentando um problema sério e precise desesperadamente de uma solução, como uma vacina para a Aids. Em tais situações, tanto a pressão do tempo quanto a importância do trabalho fazem com que as pessoas sintam que devem se apressar. Na verdade, casos como esses deveriam ser capazes de aumentar a motivação intrínseca por aumentar a sensação de desafio.

Rotineiramente, entretanto, as empresas solapam a criatividade com prazos falsos ou impossíveis de cumprir. Prazos falsos geram desconfiança; prazos impossíveis causam esgotamento. Em ambos os casos, as pessoas sentem-se excessivamente controladas e não realizadas - o que invariavelmente prejudica a motivação.

Além disso, criatividade geralmente exige tempo, para explorar novos conceitos e desenvolver soluções inovadoras. Gerentes que não concedem esse tempo

para exploração ou não prevêem períodos de "incubação" são um obstáculo involuntário ao processo criativo.

Quanto aos recursos para os projetos, os executivos devem determinar de quais recursos financeiros, humanos e outros a equipe necessita para concluir determinada tarefa. E precisam saber quanto a organização pode alocar para aquela tarefa. Depois, é necessário que se comprometam com isso.

É interessante notar que recursos além do suficiente não impulsionam a criatividade. Mas recursos abaixo do suficiente também podem refrear a capacidade de inovar: Infelizmente, muitos executivos não percebem isso e, assim, cometem outro erro freqüente: mantêm os recursos limitados, fazendo com que as pessoas canalizem sua criatividade para a busca de recursos adicionais, em vez de desenvolver novos produtos ou serviços.

Características dos grupos de trabalho.

Se você quer ter equipes que apresentem idéias criativas, deve prestar muita atenção à montagem dessas equipes. É preciso criar grupos mutuamente encorajadores, com uma diversidade de perspectivas e formação. Quando as equipes contam com pessoas com *expertise* e estilos de raciocínio criativo diferentes, as idéias freqüentemente se combinam e se desenvolvem de maneiras úteis e estimulantes.

Mas diversidade é apenas o ponto de partida. Os gerentes também devem se certificar de que as equipes formadas tenham outras três características:

- Os integrantes devem possuir a mesma motivação pelo objetivo da equipe.
- Eles devem mostrar o desejo de ajudar seus colegas durante períodos difíceis e de contratempos.
- Cada membro deve reconhecer o conhecimento e a perspectiva singulares que os demais trazem para o grupo.

Esses fatores aumentam não somente a motivação intrínseca, mas também o *expertise* e o raciocínio criativo.

Novamente, para formar equipes com essas características, os gerentes precisam ter um profundo conhecimento de seus funcionários. Devem ser capazes de avaliar não apenas o conhecimento deles, mas também suas atitudes em relação aos colegas de equipe e ao processo de colaboração, o modo como solucionam problemas e o que os motiva.

Por isso tudo, uma das maneiras mais comuns de matar a criatividade é formar equipes homogêneas. Elas geralmente chegam a "soluções" mais rapidamente e com menos atrito ao longo do caminho. Essas equipes freqüentemente também apresentam excelente disposição. Mas contribuem pouco para incrementar o *expertise* e o raciocínio criativo. Todos chegam com idéias semelhantes. E saem com as mesmas.

Encorajamento pela supervisão.

A maioria dos gerentes é extremamente ocupada. Por isso, é comum deixar de elogiar esforços criativos - não apenas sucessos criativos, mas também esforços malsucedidos. Uma decisão muito simples que os executivos podem tomar para estimular a criatividade é não permitir que isso aconteça.

Nesse caso, a relação com a motivação intrínseca é clara. As pessoas até podem achar seu trabalho interessante ou motivador sem uma "sessão de elogios" por um tempo. Mas, para manter a paixão, a maioria precisa sentir que seu trabalho é importante para a organização ou para um grupo significativo de pessoas.

Gerentes de empresas criativas e bem sucedidas raramente oferecem recompensas extrínsecas específicas para resultados particulares. Reconhecem, contudo,

espontânea e generosamente, o trabalho criativo de indivíduos e equipes, muitas vezes antes que o impacto comercial final desses esforços seja conhecido.

Por outro lado, os gerentes que não reconhecem esforços inovadores ou os recebem com ceticismo matam a criatividade. Em muitas empresas, idéias novas não são recebidas com a mente aberta, mas sim com um processo demorado de avaliação ou até mesmo com críticas severas. Quando alguém sugere um novo produto ou processo, os gerentes seniores levam semanas para responder ou colocam essa pessoa sob uma saraivada de críticas.

Nem toda idéia nova merece ser levada em consideração, é claro, mas em muitas organizações os executivos costumam demonstrar reações que prejudicam a criatividade. Procuram motivos para não usar uma idéia nova, em vez de buscar razões para explorá-la mais a fundo.

Essa tendência negativista também pode trazer graves conseqüências para a criatividade dos funcionários que passam por processos de avaliação. Primeiro, uma cultura de avaliação faz com que as pessoas se concentrem nas recompensas e punições externas associadas a seus resultados, aumentando, assim, a presença da motivação extrínseca e seus efeitos potencialmente negativos sobre a motivação intrínseca. Segundo, tal cultura cria um clima de medo, que também mina a motivação intrínseca.

O negativismo transparece ainda na maneira como os gerentes tratam as pessoas cujas idéias não dão resultado: muitas vezes elas são demitidas ou encostadas. É claro que as idéias precisam funcionar, mas dificilmente conseguimos saber de antemão quais darão certo.

"Ruas sem saída" às vezes podem ajudar bastante. Em muitas situações profissionais, saber o que não funciona pode ser tão útil quanto saber o que funciona. Mas, se as pessoas acreditam que não há nenhum valor no fracasso, referindo-se a projetos que não alcançam sucesso comercial, cada vez mais deixarão de experimentar, explorar e envolver-se com o trabalho. Sua motivação intrínseca evaporará.

Outra maneira de os executivos darem apoio à criatividade é servindo de modelo, perseverando diante de problemas difíceis e encorajando a colaboração e o diálogo dentro da equipe.

Apoio organizacional.

O encorajamento por parte dos supervisores contribui para promover a criatividade, mas ela é realmente estimulada quando toda a organização a apoia. Essa tarefa cabe aos líderes da organização, que precisam implementar sistemas ou procedimentos adequados e enfatizar valores que deixem claro que os esforços criativos são uma prioridade importante.

As organizações que dão apoio à criatividade recompensam iniciativas nesse sentido, mas evitam usar dinheiro com "suborno" para que as pessoas apresentem idéias inovadoras. Como as recompensas financeiras fazem com que as pessoas se sintam controladas, essa estratégia não costuma surtir efeito.

Ao mesmo tempo, não reconhecer nem recompensar suficientemente a criatividade pode gerar sentimentos negativos na organização. As pessoas podem se sentir usadas ou, no mínimo, não valorizadas. E é raro encontrar a energia e a paixão da motivação intrínseca associadas ao ressentimento.

Os líderes da organização podem apoiar a criatividade incentivando a troca de informações e a colaboração e assegurando que problemas políticos não proliferem. Quanto mais as pessoas trocarem idéias e dados, mais conhecimento terão. O mesmo vale para o raciocínio criativo e para a motivação intrínseca.

Mesmo que você acredite que sua organização estimule a criatividade, verifique, de forma rigorosa, se não existem assassinos da criatividade por perto. Alguns

deles podem estar crescendo em um canto escuro, ou mesmo à luz do dia. Mas procurar comportamentos que destroem a criatividade não basta. É preciso fazer um esforço consciente para dar apoio à criatividade. O resultado pode ser uma empresa verdadeiramente inovadora, onde a criatividade não apenas sobreviva, mas floresça.