

Motivação para a Criatividade nas Organizações

Professora Teresa M. Amabile

Leia o texto, procure responder às questões abaixo preparando-se para os debates do Fórum.

- 1 - Como o texto relaciona criatividade e motivação?
- 2 - Indique 3 tendências que você considera as mais significativas e estão presentes nas organizações de hoje.
- 3 - Quais as diferenças principais entre motivação intrínseca e extrínseca?
- 4 - Indique e explique os fatores do ambiente social que podem prejudicar a motivação intrínseca e a criatividade das pessoas?
- 5 – Alguns autores propõem ações para combinar motivação intrínseca e extrínseca. Quais os fatos importantes para isso? Explique resumidamente cada um.
- 6 – Como os estudos sobre motivação e criatividade podem ser aplicados à administração?

O amor ao trabalho é aspecto importante. Os cientistas mais bem sucedidos geralmente não são os mais talentosos, mas os impelidos apenas pela curiosidade. Eles precisam saber qual a resposta.

A legitimidade de um empreendimento inovador de destaque é uma grande motivação para que haja criação. Em uma análise da biografia de sete gênios do século 20 (Freud, Einstein, Picasso, Stravinski, Eliot, Graham e Gandhi), Howard Gardner (1993) conclui que todos eram impelidos por intensa dedicação ao trabalho. Um estudo sobre 301 gênios em 1926 admite que somente a inteligência não assegura sucesso; ela precisa estar acompanhada de "propósitos firmes" (Cox, 1926). Outros estudos de cientistas, compositores e artistas eminentes, usando diferentes métodos, descobriram que a orientação para qualquer trabalho é a "imersão total" (Roe, 1952; Simonton, 1984). Mas, é notável a ligação entre alta motivação e criatividade observada, não apenas em pessoas ilustres. Também aparece no ofício de pessoas comuns. Em outras palavras, tanto para os ilustres como para os comuns, o pensamento criativo necessita de persistência e de intensidade, em que se origina forte motivação.

Embora as pessoas se lembrem das artes (e talvez das ciências

naturais) quando falam e pensam em criatividade, as idéias criativas também são absolutamente essenciais em administração. A produção de idéias inovadoras e apropriadas (ou úteis), é fundamental aos administradores que desejam assegurar a continuidade do sucesso de seus negócios; eles devem procurar maneiras de encorajar fluxo contínuo de idéias criativas em suas organizações. Tais idéias não serão apenas necessárias para o desenvolvimento de novos e valiosos produtos e serviços, mas também para solucionar problemas de negócios cada vez mais mutáveis e desafiadores.

Se motivação é essencial para a criatividade, como podem os administradores incentivar a motivação, em todos os níveis, de seus empregados? Motivar servidores tem sido problema-chave para a administração. Funcionários desmotivados tendem ao pouco esforço em suas tarefas; evitam o local de trabalho, o máximo possível; deixam a empresa assim que lhes aparece oportunidade nova e realizam tarefas de baixa qualidade. Por outro lado, os que se sentem motivados, em relação às suas funções, tornaram-se persistentes, produtivos e criativos, prontamente dispostos a desenvolver produção de alta qualidade.

Com o passar do tempo, a motivação no trabalho se tornará, cada vez mais, problema administrativo. Ela não é estável; transformações organizacionais podem levá-la a mudanças drásticas. Considere estas tendências que nas empresas poderiam ter implicações significativas, em relação a (1) como os funcionários se sentem quanto às suas funções ou à disposição para realizar suas tarefas; (2) o nível de esforço que estão dispostos a alcançar e a qualidade dos respectivos desempenho:

- reestruturação e “enxugamento” estão ocorrendo, em grande escala, na maioria dos segmentos da indústria, havendo a tendência por continuidade. A segurança tradicional no trabalho está, de maneira geral, em declínio (Noer, 1993);
- em parte, como resultado e, em parte, como relação direta com o “enxugamento”, sistemas de recompensa e compensação estão mudando; as pessoas não podem mais acreditar que seu plano de carreira dentro da empresa resultará numa série de promoções e aumentos regulares de salário (Baker, 1990);
- avaliação de desempenho e sistemas de *feedback* estão em desenvolvimento, visando a incluir tais inovações como *feedback* de 360 graus (*feedback* de desempenho, comprehensível para colegas e subordinados, assim como para supervisores);
- a natureza própria do trabalho – os fatos básicos da vida profissional de uma pessoa dentro da empresa – também está em rápida

transformação. Inovações tecnológicas e melhorias significam que o trabalho que um empregado desenvolve hoje certamente será diferente em uma década;

- a maneira de como o trabalho é organizado modifica-se muito nos últimos anos e continuará a mudar. Por exemplo, um número cada vez maior de organizações estão procurando formar equipes de coesão como a unidade básica social na qual se realiza o trabalho;
- inclusive a natureza das empresas se renova. Fala-se muito em "organizações virtuais" que são, na verdade, grupos distintos de pessoas que se unem para, em diferentes momentos e de maneiras diversas alcançar objetivos específicos. Inclusive nas instituições que aparecem ser tradicionais no seu quadro de funcionários, a circulação de pessoal dentro, fora e por meio delas tem sido dramaticamente alterada. De fato, as pessoas não podem mais acreditar em relação de emprego a longo prazo, com determinada organização, e os administradores não podem supor que os empregados estejam totalmente comprometidos com a empresa;
- as tendências econômicas e políticas, nacionais e internacionais, virtualmente, garantem que o ambiente de negócios tornar-se-á cada vez mais desafiador.

Qualquer dessas transformações poderia causar significante impacto na motivação dos funcionários de uma empresa. E, juntas, seu impacto é ainda mais poderoso. Pesquisas realizadas no âmbito da psicologia e da administração, durante as últimas três décadas, concluíram que a motivação varia, de acordo com os fatores no ambiente de trabalho, incluindo expectativa de avaliação, *feedback* de desempenho, premiações, autonomia e a própria natureza da função. Uma vez que administradores e gerentes organizacionais exercem papel importante na determinação dos fatores que influenciam na motivação, convém que ele aprenda a lidar efetivamente com a motivação humana, se desejarem dirigir com sucesso suas organizações para o novo século.

Motivação para o trabalho

Das diversas teorias de motivação para o trabalho, a do "motivador-higiene", de Herzberg (1966), tem sido uma das mais influentes nas últimas décadas. Essencialmente, essa teoria considera na motivação duas situações: – 1º) a dos fatores "motivadores", que dizem respeito diretamente à prestação de serviços e na relação com os trabalhadores; 2º) a dos fatores "de higiene",

relacionados ao contexto em que se realiza o serviço. A motivação inclui, como trabalho responsável, autonomia para realização das tarefas e satisfação no exercício de ocupações difíceis. A higiene incorpora pagamento, segurança e condições laborais em geral. Herzberg afirma que os fatores de higiene, se insuficientes, atuam como desmotivadores e sugere que os trabalhadores se sentem mais satisfeitos e produtivos quando seus empregos são interessantes ou ricos em estímulos. A motivação, portanto, pode ser alcançada pelo acréscimo de enriquecimento, estratégias e variáveis na ação laboral.

O modelo de enriquecimento de Hackman e Oldham (1976) admite que o trabalho pode tornar-se mais motivante, aumentando os seguintes fatores: habilidades variadas (o número de diferentes habilidades requeridas para a ocupação), identidade (o que de significante a tarefa produz), significado (a importância do trabalho), autonomia (o grau de liberdade que o indivíduo tem para decidir como será labor) e *feedback* (que o indivíduo recebe do progresso de seu trabalho, sendo ideal que tais resultados sejam reais).

Muitas dessas características, particularmente a autonomia e a competência, são discutidas como motivadores intrínsecos, por psicólogos sociais e da personalidade. Desde os meados dos anos 70, a maioria das teorias da psicologia da motivação propõe dois tipos distintos:

- a) *As pessoas estão **intrinsecamente motivadas** quando procuram prazer, interesse, satisfação da curiosidade, auto-expressão ou desafios pessoais nos seus trabalhos.*
- b) *As pessoas estão **extrinsecamente motivadas** quando se envolvem com o trabalho, a fim de alcançar objetivos separados do próprio trabalho.*

Essas definições baseiam-se na visão pessoal de tarefa (interessante, desafiadora e assim por diante) e nas razões pessoais, por estarem envolvidos nelas. Se as razões estão relacionadas à tarefa, como meio de experiência produtiva e de exercitar a habilidade e a auto-expressão, a pessoa está intrinsecamente motivada. Se as razões se relacionam à tarefa utilizando-a para fim externo, a pessoa está extrinsecamente motivada.

Motivadores intrínsecos fazem parte da vontade da pessoa em envolver-se na atividade; surgem dos sentimentos da pessoa, em relação à atividade e estão, necessariamente, ligados ao próprio trabalho.

Motivadores extrínsecos, apesar de fazerem parte do trabalho (como pagamento pelo desempenho), logicamente, não são parte inerente a ele. Os motivadores extrínsecos incluem algo vindo da fonte externa que pretende controlar (ou da qual podem ser percebidos como controladores), como a iniciativa ou o desempenho do trabalho. Por exemplo: promessas de premiação, elogios, *feedback* crítico, prazos, supervisão ou determinações de como o trabalho deve ser feito.

Estar intrinsecamente motivado não quer dizer ignorar o resultado do trabalho. Na verdade motivação intrínseca é completamente compatível com certos tipos de foco de produto. Por exemplo, se o cientista de pesquisa e desenvolvimento está motivado a trabalhar num problema específico, primeiramente porque deseja enfrentar o desafio de desvendar um problema difícil, ficará inteiramente envolvido com o produto, ou a solução que resolve o problema. Nesse caso, a sua motivação pode ser considerada intrínseca.

Certamente, há muitas atividades (mesmo nos trabalhos mais interessantes) que são de pura motivação extrínseca. Poucos de nós já encontrou alguém que, realmente, tenha prazer em completar relatórios de despesas ou realizar revisões formais da performance de subordinados. Apesar de haver atividades (para certas pessoas em determinadas atividades) motivadas intrinsecamente, constituem-se casos raros. Na verdade, é provável que tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca estejam na maioria das tarefas que as pessoas realizam. Por exemplo, você pode sentir grande motivação intrínseca em aprender sobre estímulos para criatividade e como aumentá-la; mas você pode também sentir-se extrinsecamente motivado a ler esse estudo à noite, para que, amanhã, seu instrutor não avalie negativamente sua participação.

Estudos recentes mostram pessoas que preferem ser consistentemente mais concentradas em motivadores intrínsecos; e outras pessoas tendem a concentrar-se mais em motivadores extrínsecos (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Outras, ainda, igualmente, concentram-se em ambos. Apesar dessas diferenças individuais, a maioria das pessoas trabalham motivadas, até certo ponto, pelas forças intrínsecas e extrínsecas.

Deci e seus colegas propõem que a motivação intrínseca surge quando os indivíduos se sentem determinados e competentes em seus trabalhos (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985). De acordo com essa teoria, as pessoas se sentem determinadas se tiverem alguma autonomia no que fazem; se, na terminologia de Charm (1968), sentirem-se como "origens" de seu comportamento, em vez de "peões" de outras pessoas. As pessoas se sentirão competentes se obtiverem *feedback* indicando-lhes progresso no trabalho ou que sugira maneiras que possam levar a uma elevação de sua competência. Essas condições serão prováveis apenas quando a dificuldade do trabalho estiver combinada com o nível de habilidade da pessoa. Deci também sugere que a determinação e competência não funcionam para produzir motivação intrínseca, a menos que, o emprego seja, em certo grau, interessante. A conveniência pode surgir da diversificada atividade, da identidade e do significado das tarefas (para usar os termos de Hackman & Oldham). Um teórico da psicologia propõe que níveis extremamente altos de motivação intrínseca são caracterizados por forte interesse e envolvimento no trabalho; também por uma combinação perfeita de grau de dificuldade da tarefa com nível de habilidade, que as pessoas vivenciam certo "fluxo psicológico", uma sensação de integração com a atividade que realiza (Csikszentmihalyi, 1975).

Mesmo que motivações intrínseca e extrínseca sejam capazes de estimular as pessoas no que fazem, podem ter diferentes efeitos subjetivos quanto ao trabalho, à ânsia para fazê-lo e ao desempenho do nele. Ambas exercem papel importante quando promovem criatividade.

A motivação para a criatividade

Que tipos de motivação encontram-se por trás da criatividade? O que torna uma pessoa tão ansiosa e faz com que ela gaste energia no esforço criativo? A fama e riqueza poderá resultar desse esforço? É o trabalho inovador desenvolvido por necessidades e conflitos psicológicos internos? Ou por uma satisfação pessoal saudável nascida do desejo de expressar idéia verdadeiramente original? Existe algo de especial em certas pessoas, que as tornam particularmente devotadas e cheias de entusiasmo em tudo o que fazem? Ou é dom específico recebido em disciplina ministrada, que as abastece de energia criadora? O ambiente social tem capacidade de fomentar a atividade criativa? As características e a dinâmica do grupo de trabalho energizam o processo de inovação? Ou é algo, os fatores sociais e culturais, sem que o criador se insira? Teóricos da criatividade exploraram cada uma dessas possibilidades e propuseram respostas intrigantes para a questão. Foram tomadas estas sete abordagens básicas:

1. a psicodinâmica tradicional vê a criatividade como originária de sentimentos básicos de agressão e sexualidade; porém, mais recentemente, essas visões foram revistas, a fim de dar maior prioridade à motivação salutar e ao processo cognitivo (exemplos, Freud, 1857/1915; Gedo, 1990);
2. a operante inclui o trabalho de behavioristas (comportamentalistas), para os quais a criatividade é resposta que pode ser condicionada e moldada por estímulos (Epstein, 1990);
3. a da personalidade origina-se de grande revisão de literatura, examinando as características pessoais de pessoas de alta criatividade. Os pesquisadores presumem que a combinação única de características da personalidade capacitam tais pessoas a ficar intensamente envolvidas em seus trabalhos (Barron, 1988; MacKinnon, 1962);
4. a humanística enfatiza que a criatividade emana de necessidades de alto nível, tais como, auto-expressão e auto-crescimento (Rogers, 1961; Maslow, 1962);

5. a psicológica social acredita que fatores no ambiente social podem obstruir ou estimular a criatividade e influenciar o estado motivacional (Amabile, 1983; Harrington, 1990);
6. a desenvolvimentista concentra-se nas experiências da primeira infância que embasam os fundamentos para altos níveis de motivação inovadora (Albert, 1990; Walberg, 1988);
7. a interativa acredita que, enfim, a motivação por trás da criatividade resulta da interação única das necessidades da sociedade como um todo e das habilidades e oportunidade de seus membros (Csikszentmihalyi, 1988, 1990; Feldman, Csikszentmihalyi & Gardner 1994);

As primeiras - a psicodinâmica e a operante - têm sido fortemente desacreditadas. No entanto, as cinco abordagens restantes têm recebido apoio de estudos empíricos. Apesar de cada qual delas ser caracterizada por classe distinta de referências, elas são bem consistentes entre si, juntando peça diferente ao quebra-cabeça.

Como os administradores podem influenciar muito o ambiente social (de trabalho) dentro de uma organização – mais do que a personalidade e a infância dos empregados, ou a sociedade como um todo – a abordagem psicológica social é mais relevante, ao vincular a motivação à criatividade em empresas. Experimentos psicológicos sociais desvendaram seis fatores de ambiente social, que podem arruinar tanto a motivação intrínseca quanto a criatividade:

Avaliação - A avaliação aguardada (Amabile, 1979; Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Hennessey, 1989; Bartis, Szymanski & Harkins, 1988). As avaliações anteriormente aplicadas, mesmo que positivas (Berglas, Amabile & Handel, 1979);

Supervisão - Ser vigiado durante o trabalho (Amabile, Goldfarb e Brackfield, 1990);

Premiação - A premiação (Amabile, Hennessey & Grossman, 1986; Hennessey, 1989; Kruglanski, Friedman & Zeevi, 1971). Premiações com “bônus” (não por metas atingidas) (Amabile, Hennessey & Grossman, 1986);

Competição - Competir por prêmios (Amabile, 1982b; 1987);

Escolhas restritas - Escolhas restritas (Amabile & Gitomer, 1984; Hennessey, 1989);

Orientação Extrínseca - Pensar somente em motivadores extrínsecos (Amabile, 1985).

O estudo mostra que, sob condições simplificadas e cuidadosamente controladas, motivadores extrínsecos podem destruir a criatividade, destruindo a motivação intrínseca. Porque a motivação intrínseca pode contribuir mais para a criatividade que a extrínseca? Uma metáfora pode ajudar a explicar o processo. Essa metáfora começa com a apresentação de problema, que pode ser escrever um plano de trabalho ou pintar um quadro. Também se pode considerar o dilema de um labirinto de caminhos em forma de rede, que representam maneiras de aproximar-se da solução. Sair do labirinto é análogo a alcançar a solução do problema que é, ao menos, satisfatório. Diferentes maneiras de exploração do labirinto resultarão de objetivos diversos. Se a pessoa que lançar à solução do problema entrar no labirinto, com propósito único de alcançar um prêmio na saída (como tirar boa nota no trabalho do curso de plano administrativo), provavelmente minimizará suas explorações no labirinto, procurando o caminho mais curto e mais marcado em direção à saída. A tarefa é vista apenas como um meio para alcançar o fim e a atenção da pessoa se restringirá aos caminhos que a levarem diretamente à saída do labirinto e à recompensa o esforço cognitivo será o mínimo necessário para alcançar o incentivo extrínseco (Krugleanski, Stein & Ritter, 1977). Por outro lado, o solucionador do problema motivado intrinsecamente pode vir a explorar vários caminhos, procurando a conexão mais interessante que irá levá-lo à saída (à solução). Encontrar a solução criativa, na maioria das vezes, requer esse tipo de abordagem "experimental", explorando caminhos, em vez de tomar os mais marcados, garantidamente "algoritmos" para a saída do labirinto. Em outras palavras, as pessoas estarão mais propensas a ter idéias criativas quando intrinsecamente interessadas no problema e quando o ambiente social não apresentar forte controle extrínseco.

A conclusão dessa metáfora é que o estado de motivação influencia a criatividade e os recursos cognitivos investidos na tarefa. Como sugere o economista/psicólogo laureado com o Nobel, Herb Simon (1967), a motivação serve para controlar a atenção. Ao ponto de, quando um motivo extrínseco é *saliente*, a atenção se dirigirá à ele, distante da tarefa. O objetivo de completar a tarefa pelo seu resultado criativo será substituída por um objetivo menor de fazer apenas o necessário para alcançar o objetivo, induzido pela presença do motivo extrínseco. Essa análise da influência da motivação na criatividade, no entanto, não deve ser vista como se a motivação intrínseca fosse *igual* a alta criatividade, ou se a motivação extrínseca fosse *igual* a baixa criatividade. Seja o que for que leve o solucionador de problemas a ficar profundamente envolvido em solucionar a tarefa (ou explorar o labirinto, por assim dizer) aumentar-lhe-á a criatividade. Seja o que for que desvie sua atenção da tarefa, instigando seu desejo de "satisfação" (ou sair do labirinto com mínima exploração), diminuir-lhe-á a criatividade. É possível que níveis extremamente altos de motivação intrínseca não sejam prejudicados por certos incentivos extrínsecos; ao contrário, no contexto de alta motivação intrínseca, esses

incentivos podem servir para aprofundar o envolvimento na tarefa. Por exemplo, um cientista que está profundamente imerso em seu trabalho (muito intrinsecamente motivado) pode apenas tornar-se mais imerso no seu trabalho quando incentivado por reconhecimento da comunidade científica (um motivador extrínseco).

Combinações sinérgicas de motivação intrínseca e extrínseca para a criatividade em organizações

O modelo psicológico prevalente da interação entre a motivação intrínseca e a extrínseca, sugere um antagonismo: à medida que a motivação extrínseca aumenta em uma atividade, a motivação intrínseca tende a diminuir (exemplo, Deci, 1971; Deci & Ryan, 1985; Lepper, Greene & Nisbett, 1973; Lepper & Greene, 1978). Porém existem evidências consideráveis, no campo de pesquisa não experimental, de que, sob certas condições, algumas formas de motivação extrínseca podem combinar sinergicamente com a motivação intrínseca, fortalecendo (ou ao menos não prejudicando) os efeitos positivos da motivação intrínseca na criatividade. Por exemplo, estudos de personalidade têm demonstrado que altos níveis de motivação intrínseca, podem coexistir com altos níveis de motivação extrínseca e que ambos podem correlacionar-se positivamente com a criatividade (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Outros estudos mostram que treinamento direcionado ao fortalecimento da motivação intrínseca pode levar a um tipo de "imunização" contra o efeito negativo da motivação extrínseca (Hennessey, Amabile & Matinage, 1989; Hennessey & Zbikowski, 1993). Estudos em organizações têm descoberto vários motivadores extrínsecos operando como apoio à criatividade: prêmio e reconhecimento por idéias criativas, objetivos dos projetos institucionais claramente definidos e *feedback* construtivo freqüente (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, em impressão; Amabile & S.Gryskiewisz, 1987; Amabile & N. Gryskiewisz, 1989). Como era de esperar-se, um estudo também descobriu vários fatores de motivação intrínseca que apoiam a criatividade: grau de autonomia no trabalho, tarefa positivamente desafiadora e importante para o indivíduo e um certo senso de interesse e prazer no trabalho. Outro estudo não experimental, como o de artistas profissionais, encontrou evidências de efeitos positivos em certos tipos de motivação extrínseca. Em particular, sugerir que a criatividade seja apoiada por reconhecimento e premiações que confirmem a competência de uma pessoa ou o valor de seu trabalho e por meio de prêmios que capacitem a pessoa a buscar cada vez mais trabalho intrinsecamente interessante (Amabile, Phillips & Collins, 1993).

O que determina se a motivação extrínseca vai combinar positivamente com a intrínseca, ou prejudicá-la, na influência da criatividade? Há três fatores importantes: o estado inicial de motivação da pessoa, o tipo de motivador extrínseco utilizado e a duração da motivação extrínseca.

Estágio inicial de motivação

O nível inicial de motivação intrínseca pode exercer papel crucial. Pode

acontecer que a pessoa esteja profundamente envolvida, porque a tarefa lhe seja interessante ou pessoalmente desafiadora. Esse grau de motivação intrínseca pode ser relativamente inacessível para os efeitos prejudiciais dos motivadores extrínsecos. Estudos mostraram que as atitudes e motivos pessoais estão sujeitos a influências externas quando são vagos e ambíguos (Bem, 1972). Então podem esperar-se efeitos adicionais de motivação intrínseca e extrínseca, quando a intrínseca, em relação ao trabalho, é muito evidente e forte. Por outro lado, podem esperar-se efeitos negativos, quando a motivação intrínseca é relativamente fraca.

Tipos de motivação extrínseca

A combinação positiva entre motivação intrínseca e extrínseca não deve ser esperada com todos os tipos de motivação extrínseca. Existem pelo menos duas abrangentes categorias de motivadores extrínsecos, e os tipos diferentes podem causar efeitos diferentes na motivação intrínseca e a aspectos relacionados ao desempenho. Certos tipos de premiação, reconhecimento, controle externo e *feedback* não necessariamente prejudicam a motivação intrínseca e podem, inclusive, fortalecer alguns aspectos do desempenho. Por outro lado, refreamento na maneira de como o trabalho deve ser feito, assim como outros tipos de recompensa, reconhecimento, controle externo e *feedback*, serão prejudiciais à motivação intrínseca e ao desempenho.

Qualquer motivador extrínseco que apoie o senso de competência da pessoa sem prejudicar-lhe o de determinação, deve contribuir positivamente à motivação intrínseca. Podemos pensar em "motivadores extrínsecos sinergéticos". Conforme sugerem Deci & Ryan, (1985), prêmios, reconhecimento e *feedback* que confirmem a competência, assim como *feedback* que ofereça informações importantes para melhorar a competência, devem tais efeitos. Além disso, motivadores extrínsecos que aumentam diretamente o envolvimento da pessoa com o trabalho deveriam também operar a serviço da motivação intrínseca. Por exemplo, objetivos de projetos institucionais que orientem a pessoa quanto à natureza da tarefa a ser realizada, ou recompensas que envolvam mais tempo ou liberdade para a busca de idéias interessantes devem adicionar em vez de subtrair, à motivação intrínseca ao desempenho de alto nível. Similarmente, *feedback* de desempenho, incluindo *feedback* de 360 graus deve fortalecer a motivação intrínseca e a criatividade, se construtivo, não ameaçador e direcionado ao trabalho, em vez de à pessoa.

Ao contrário, existem motivadores extrínsecos não sinergéticos, os quais podem nunca vir a combinar positivamente com a motivação intrínseca, por prejudicarem o senso de determinação da pessoa, sem acrescentar nada ao sentimento de competência ou ao elevado nível de envolvimento no trabalho. Controle severo sobre a conduta do serviço da pessoa deve ter tais efeitos, assim como premiações, reconhecimento ou sistemas de avaliação que levem a pessoa a sentir-se controlada por outros. O estudo com artistas profissionais mostrou que o trabalho comissionado é significativamente menos criativo que

o não comissionado, apenas quando as comissões vêm acompanhadas por algumas restrições sobre, exatamente, como o trabalho deveria ser feito (Amabile, Phillips & Collins, 1993). Então, somente recompensa monetária não necessariamente inibe motivação intrínseca e criatividade. Mas recompensas que signifiquem ou sejam acompanhadas de restrições podem ter sérios efeitos deletérios.

A Duração da motivação extrínseca

Também é importante considerar o *estágio apropriado de motivação* (ou a *combinação do ciclo motivação-trabalho*). Motivadores extrínsecos sinérgicos podem ser mais úteis em determinadas fases do processo criativo que pode ser descrito de acordo com quatro estágios básicos. (Há o entendimento de que pessoas não necessariamente progridem por esses períodos em direção única ou passo-a-passo). O primeiro estágio é a *identificação do problema*, em que o solucionador de problemas reconhece, define e tenta compreender o obstáculo ou a oportunidade oculta nele. O segundo é a *preparação* durante a qual o solucionador de problemas colhe informações e outros recursos necessários para resolver o problema ou perseguir a oportunidade. O terceiro é a *geração de resposta* na qual são produzidas várias idéias para solução do problema ou para atingir a oportunidade. O quarto estágio, *validação e comunicação*, envolve a consolidação das idéias geradas, seleção entre essas e formalização ou comunicação da abordagem selecionada.

A criatividade requer ambos, inovação e apropriabilidade. A *inovação* dos resultados aparentemente é determinada na identificação do problema e na geração de resposta – primeiro e terceiro estágios do processo criativo; é aí que surgem maneiras de abordagem e entendimentos radicalmente diferentes do problema. Por a complexibilidade e a flexibilidade do pensamento - ser mais intensas durante a motivação intrínseca (McGrow, 1978), esses estágios ricos em novidade podem requerer motivação intrínseca, que está livre de qualquer motivação extrínseca significante. No entanto, neles a inovação do trabalho (apesar de ainda importante) é menos crucial; os motivadores extrínsecos sinergéticos podem servir para focar e energizar a pessoa em direção à realização do trabalho de maneira *apropriada* e exequível. Especificamente, esses motivadores externos podem ser úteis para a realização do desempenho nas barreiras, algumas vezes tediosa, da preparação prévia (estágio 2), validação cuidadosa e comunicação de idéias (estágio 4). E ainda mais, esses motivadores externos dificilmente prejudicam a motivação intrínseca pelo trabalho, principalmente se ela for significativa.

Em outras palavras, a criatividade está sujeita a otimização quando a motivação combina os estágios do ciclo de trabalho – especialmente quando a motivação extrínseca é alta, no decorrer da apresentação do problema e da geração de idéias do processo criativo. A motivação intrínseca pode ser menos importante nos outros estágios. Na verdade, é possível que a motivação extrínseca exerça papel facilitador nesses outros estágios. Por exemplo, alguns

estudiosos reportam grande euforia durante os estágios de geração de idéia e início do trabalho. No entanto, a sua motivação algumas vezes demonstra instabilidade, se as dificuldades aparecerem durante o vagaroso e tedioso processo de trabalhar os pequenos detalhes para o completo desenvolvimento, validação e comunicação clara da idéia. Alguns motivadores extrínsecos, tais como, prazos ou promessa de premiações extrínsecas e reconhecimento, podem não causar danos nesses estágios (desde que o pensamento criativo e flexível não seja mais o modo dominante); na verdade, tais motivadores, enquanto deixam o senso de determinação intacto, devem manter a pessoa engajada no trabalho. Somando-se a isso, os motivadores extrínsecos podem, na verdade, fortalecer a apropriabilidade ou valor do trabalho, sintonizando a pessoa aos resultados requeridos.

Em resumo, motivação intrínseca pode ser essencial para a inovação no trabalho, mas alguns tipos de motivação extrínseca podem ajudar a assegurar que os resultados sejam, em tempo, completos e úteis.

O princípio da motivação intrínseca

Todo esse estudo sobre motivação leva ao Princípio da Criatividade pela Motivação Intrínseca. A motivação intrínseca leva à criatividade. Motivação extrínseca controlada é deletéria à criatividade, mas a motivação intrínseca informal ou capacidade pode ser útil, particularmente se os níveis iniciais de motivação extrínseca são altos.

Implicações para a Administração

O artigo começou com uma lista de várias modificações significantes que estão ocorrendo, hoje em dia, em muitas organizações; mudanças que irão, provavelmente, continuar por mais algum tempo. Dado o que sabemos sobre motivação no trabalho, é provável que as mudanças terão profunda influência na motivação das pessoas, em suas funções. Muitas mudanças podem vir a ter impacto negativo na motivação intrínseca; parte porque elas interferem diretamente no processo de motivação intrínseca (tal como ameaça de demissão, que pode ser vista como informação negativa sobre competência) e parte porque tornam os motivadores extrínsecos, relativamente, mais relevantes que os intrínsecos (tal como avaliação externa feita por colegas). Há mudanças, no entanto, que podem ter efeito positivo na motivação intrínseca – assim como o aumento de autonomia, que pode resultar do trabalho dentro de uma equipe que se auto-gerencie, ou crescente nível de desafio no trabalho, resultado de nova tecnologia. Existem várias implicações para a prática administrativa:

- Podemos confidencialmente dizer isso porque a motivação humana é muito complexa e importante. A administração com sucesso da criatividade para o próximo século deve incluir educação administrativa sobre os tipos de motivação, suas fontes, seus efeitos

no desempenho e sua susceptibilidade a várias influências.

- É claro que não podemos esperar para criar uma força tarefa alta e apropriadamente criativa, simplesmente por "aumentar a carga" de motivadores intrínsecos e extrínsecos, no ambiente de trabalho, sem prestar atenção ao tipo de motivadores extrínsecos e o contexto em que são apresentados.
- Se os administradores trabalham por noção simplista de "administração científica", de que motivação intrínseca é sempre necessária e sempre positiva, eles podem ser levados a um pântano de esperança. É extremamente difícil de se estabelecerem sistemas de recompensa extrínsecos, que elejam exatamente os comportamentos desejados; esses sistemas são quase sempre falhos. Ao ponto em que trabalhadores vão sendo mais intrinsecamente motivados, devem ser menos dependentes de motivadores extrínsecos; as falhas em tal sistema devem ser menos consideradas. O mais importante desempenho no trabalho complexo e criativo requer motivação intrínseca.
- Poderia ser um erro assumir que todos os motivadores extrínsecos terão efeito negativo na motivação intrínseca e no desempenho, ou que alguns cargos simplesmente não requerem motivação extrínseca. Administradores que operam na noção simplista, de que a motivação extrínseca é sempre negativa, podem perder a oportunidade de alcançar os níveis mais altos de sinergia positiva que foram aqui descritos.
- É muito simplista acreditar que todas as pessoas são motivadas pelo mesmo conjunto de fatores. Há pessoas mais orientadas pela motivação intrínseca em seu trabalho e outras pela motivação extrínseca.
- É errôneo pensar que um tipo de motivação é ideal para todos os aspectos do desempenho. Altos níveis de motivação intrínseca são provavelmente necessários para produzir altos níveis de idéias inovadoras; somente a motivação extrínseca pode ser suficiente para determinar o desempenho total.
- O desempenho total provavelmente tornar-se-á, gradativamente, indesejável e cada vez mais raro nos trabalhos e empresas do futuro.

Pontos críticos na administração da criatividade irão incluir: a) seleção de empregados para altos índices de motivação intrínseca, nas tarefas chaves; b) ajuste de tarefas, com base na habilidade e interesse; c) determinação de trabalho, a fim de maximizar elementos de motivação intrínseca, como desafio muito favorável (conforme McCauley, 1993); d) compreensão das orientações motivacionais de cada trabalhador, de maneira que tanto os motivadores intrínsecos como os extrínsecos possam ser usados apropriadamente; e) união efetiva de diferentes tipos de pessoas em equipes de trabalho de alto desempenho (conforme Kaplan, 1993); f) seqüência do uso desses motivadores extrínsecos nos diferentes estágios do processo criativo; g) eliminação dos motivadores extrínsecos não sinergéticos, o máximo possível; h) oferta de experiências de trabalho que elevem o senso geral de competência dos empregados, a flexibilidade de habilidade; i) a empregabilidade.

Administradores e líderes de organizações devem começar a pensar em motivação humana no trabalho, como um complexo sistema em que é possível atingir-se a sinergia entre as pessoas e seu ambiente de trabalho e entre os diferentes tipos de motivação. O sistema é complexo, mas não é desconhecido. Já sabemos muito sobre como estimular a motivação para criatividade e aprendemos mais e mais, cada dia.