

## Daniel Pink: “A autonomia é a melhor tecnologia para o envolvimento”



Daniel Pink. Fotografia: ©Rebecca Emily Drobis



Ilídia Pinto

16.03.2019 / 12:30

### Daniel Pink estará na cimeira da consultora QSP a falar sobre motivação de equipas. E dinheiro não é a principal razão.

Autor multipremiado de vários livros sobre comportamento humano e sobre gestão, Daniel Pink é o principal orador da 13ª edição da QSP Summit, que corre no Porto a 21 e 22 de março. Em entrevista ao Dinheiro Vivo, o pensador norte-americano, considerado um dos 15 mais importantes do mundo, pelo Thinkers50, fala sobre como devem as empresas motivar os seus trabalhadores. E não é necessariamente com dinheiro.

#### Como se devem motivar as equipas?

Depende. Em tarefas simples e com um horizonte de curto prazo, a atribuição de recompensas contingentes – se fizeres isto eu dou-te aquilo – podem ser eficazes. No entanto, se as pessoas estão envolvidas num trabalho mais complexo e criativo, a ciência mostra que esses tipos de motivadores são muito menos eficazes. A melhor abordagem, então, é pagar salários saudáveis e justos e, depois, criar condições de trabalho em que tenham autonomia, possam progredir e entender por que o seu trabalho faz diferença.

**O pacote salarial não é o mais importante, então?**

Em muitos casos, o salário é basicamente uma questão de justiça. As pessoas não querem receber menos que outras – seja dentro da organização ou em outras organizações – que fazem um trabalho comparável. Se as pessoas sentem que estão a ser injustamente tratadas, então a motivação é difícil. Mas se sentirem um senso de justiça, isso permitirá que as organizações comecem a explorar outros motivadores.

**Tem defendido que os gerentes estão sobrevalorizados. Porquê?**

O objetivo da gestão é conseguir que os funcionários façam aquilo que se pretende da forma que se pretende. A conformidade é importante algumas vezes, mas, na maioria das empresas hoje, o objetivo é o envolvimento. E os seres humanos não se envolvem se se sentirem controlados. Para isso precisam de ter alguma autonomia sobre o que fazem, como, com quem e quando fazem. A gestão é a tecnologia certa para conformidade. Mas, para o envolvimento, a melhor tecnologia é a autonomia.

**Os millennials são uma geração completamente diferente das anteriores.**

**Como devem as empresas motivá-los?**

Não concordo que sejam assim tão diferentes, eventualmente só ao nível do feedback. Os millennials típicos viveram sempre num mundo de vídeo jogos, de mensagens de texto, de pesquisas no Google, um mundo de respostas personalizadas e quase instantâneas. O problema é que a maioria dos sistemas de feedback dentro das organizações está desatualizada.

**É uma geração que precisa de se adaptar ao mercado de trabalho ou serão as empresas que se ajustarão a eles?**

É mais urgente que as empresas se ajustem. A realidade dos mercados de trabalho hoje é que as pessoas talentosas precisam menos das organizações do que estas precisam de talento. Se as organizações não se ajustarem, perderão uma importante vantagem competitiva.

**O seu último livro é sobre a gestão do tempo. Numa época em que o tempo corre tão depressa como podemos encontrar o melhor momento para tomar as melhores decisões profissionais?**

Acreditamos que o timing é uma arte e tomamos a maior parte de nossas decisões relacionadas com o tempo numa base intuitiva. O que está errado. O timing é efetivamente uma ciência. Em mais de 20 disciplinas diferentes – da economia à antropologia e à biologia molecular – os cientistas têm estudado várias questões sobre o tempo. Por exemplo, em que altura do dia deveríamos fazer certos tipos de trabalho? Como é que as paragens afetam o nosso desempenho? Como é que o início, o meio e o fim do dia moldam o nosso comportamento? Como é que os grupos se coordenam ao longo do tempo? Entre os insights mais importantes está o seguinte: a nossa inteligência não permanece estática ao longo de um dia. Ela muda. E saber como pode ajudar-nos a fazer o trabalho certo no momento certo.

**Que mensagem vem deixar ao QSP Summit?**

Vou falar sobre a ciência da motivação, olhando para o que sabemos e como podemos construir organizações e locais de trabalho nos quais as pessoas têm a liberdade de fazer um ótimo trabalho, a oportunidade de melhorar em algo que importa e a sorte de influenciar o seu mundo.