



É um dos pensadores mais influentes no mundo dos negócios. Aproveitámos a sua vinda a Portugal a propósito da QSP Summit para falar sobre o que nos motiva para trabalhar.

Daniel Pink veio a Portugal dizer-nos que estamos errados. Que há coisas mais importantes do que o dinheiro. O segredo para um bom desempenho profissional é, na verdade, a satisfação de necessidades profundamente humanas. É um dos pensadores mais influentes no mundo dos negócios. Aproveitámos a sua vinda a Portugal a propósito da QSP Summit para falar sobre o que nos motiva para trabalhar.

Daniel Pink veio a Portugal dizer-nos que estamos errados. Que há coisas mais importantes do que o dinheiro. O segredo para um bom desempenho profissional é, na verdade, a satisfação de necessidades profundamente humanas. Trabalhar com um propósito, com autonomia e com espaço para progredir – é esta a chave para um trabalhador motivado.

Trabalhamos para ganhar dinheiro para gastar dinheiro, vivemos num círculo vicioso. Tem mesmo de ser assim?

O dinheiro é um motivador importante, mas não é o único. O dinheiro é importante para pôr as pessoas a trabalhar, mas é menos importante para que façam um bom trabalho. Se olhar para a ciência, os estudos mostram uma realidade diferente da que julgamos ser verdade. Quando as pessoas chegam ao fim das suas vidas, não querem saber o valor da conta bancária. Querem refletir sobre o que fizeram, de que forma contribuíram para o mundo.

Trabalhar faz-nos bem?

Penso que sim. Se olharmos para as crianças, elas são curiosas, querem fazer coisas, está na natureza humana. As pessoas são realmente mais felizes quando estão envolvidas em algo ativo. O que não significa que todo o trabalho é ótimo. Mas pode ser: trabalhar pode ser uma fonte de realização, de aprendizagem.

No livro *Drive*, menciona a Wikipédia como exemplo de pessoas dispostas a trabalhar de graça porque querem mudar o mundo.

Sim, as pessoas fazem isso porque é interessante, porque fazem parte de uma comunidade. Sentem que exercem uma influência no mundo, obtêm algum reconhecimento e divertem-se a fazê-lo. É um pouco estranho, se pensarmos nisso, mas são motivadores muito poderosos.



Daniel Pink
© Rebecca Emily Drobis

Se as empresas percebem que há pessoas dispostas a trabalhar de graça, não existe o risco de explorarem os trabalhadores?

Sim, isso é um perigo. Mas seria disparatado. Se reduzir os salários, ficará com trabalhadores desmotivados. O dinheiro é sempre importante, mas os empregos que estão a expandir na Europa exigem criatividade e pensamento conceptual. Para esses empregos, o dinheiro não é a recompensa mais eficaz.

Como é que uma empresa deve então motivar os trabalhadores?

Em primeiro lugar, tem de pagar às pessoas de forma justa. E isso é muito difícil. Além disso, há três motivadores principais, especialmente para trabalhos mais criativos. O primeiro é a autonomia, as pessoas devem ter algum controlo sobre o que fazem, como fazem e quando fazem. Outro é a mestria, as pessoas precisam de saber se estão a aprender, se estão a progredir no trabalho. O terceiro é o sentido, os trabalhadores precisam de saber se estão a contribuir para alguma coisa, se estão a fazer alguma diferença no mundo. Se as pessoas estiverem a ser pagas de forma justa, estes três fatores levam a uma motivação mais duradoura.



Quando as pessoas chegam ao fim das suas vidas, não querem saber o valor da conta bancária. Querem refletir sobre o que fizeram, de que forma contribuíram para o mundo.

Quais os bons exemplos de empresas que sabem motivar as pessoas?

A Atlassian, uma empresa australiana de software. Os seus trabalhadores controlam o que fazem, como fazem e quando fazem. Há sistemas para lhes dar feedback, o que é incrivelmente importante. **Estamos motivados quando melhoramos**, quando progredimos, mas para progredir temos de obter informações sobre como as coisas estão a correr. Na maioria dos locais de trabalho é dada pouca importância a isso. Há outra empresa, a Morning Star, uma produtora americana de vegetais enlatados, onde as pessoas também têm muita **autonomia**. Entram, definem o que vão fazer em cada dia e responsabilizam-se pelos colegas em vez de responderem a um chefe.

Estamos a trabalhar demais? Deveríamos trabalhar menos para trabalhar melhor?

Metade das horas em que estamos acordados são passadas a trabalhar. O trabalho deve ser uma fonte de satisfação, de desafio e de crescimento. O que a ciência nos diz é que, ao ultrapassar as 50 horas de trabalho por semana, a produtividade desce consideravelmente. Ainda estamos agarrados à mentalidade da era industrial, mas a maioria dos empregos já não é assim. Muitas vezes as empresas avaliam as pessoas com base na quantidade de trabalho e isso pode ser absurdo. Pode estar alguém numa secretária a ser um idiota e não contribuir com nada, mas o chefe vê-o sentado até tarde e pensa que é um trabalhador esforçado.

Qual é o perfil de competências para o sucesso profissional do futuro?

Lego no trabalho. A brincar a brincar, um jogo sério

[→ Ler Mais](#)

O **trabalho manual** e de **rotina** pode ser feito a custos muito baixos, por isso agora as pessoas têm de ser capazes de fazer um trabalho que é difícil de terceirizar e automatizar. Têm de desenvolver características fundamentalmente humanas como a **empatia**, a **criatividade**, a **capacidade de inventar** e de **contar histórias**. Temos que ser mais consistentes com a natureza humana.

Daniel Pink

É pai de três filhos e autor de seis livros. Licenciou-se em Direito mas nunca exerceu. Durante a administração de Bill Clinton, foi assessor do secretário do trabalho Robert Reich e redator-chefe dos discursos do vice-presidente Al Gore. Apresentou e coproduziu *Crowd Control*, uma série do canal *National Geographic* sobre o comportamento humano, e colaborou com publicações como o jornal *The New York Times*, e as revistas *Wired* e *Harvard Business Review*. A lista *Thinkers50* nomeou-o como um dos 15 pensadores mundiais mais influentes na área dos negócios. Os seus livros premiados são centrados na comunidade empresarial, mas têm ramificações para qualquer pessoa. Ao ajudar as pessoas a trabalhar melhor, ajuda-as a viver melhor.



Ana Patrícia Silva