

22-03-2019



“Esquecemo-nos de que gerir uma empresa é incrivelmente difícil”

Autor de vários livros sobre gestão e motivação, Daniel H. Pink é o orador principal da edição deste ano da QSP Summit. Em entrevista explica como motivar as equipas das empresas portuguesas

Considerado um dos autores mais conceituados na área da gestão e é o orador principal da QSP Summit 2019, organizado pela QSP – Consultoria de Marketing. Autor de livros como Quando – Os Segredos Cientificamente Comprovados do Timing Perfeito, A Nova Inteligência e Vender É Humano, Daniel H. Pink é descrito como uma autoridade em vendas, empreendedorismo, liderança e motivação. O Thinkers50 nomeou o conferencista e marketer como um dos 15 pensadores de gestão mais influentes do mundo. Foi ainda apresentador e co-produtor executivo do Crowd Control, programa emitido pelo National Geographic.

Daniel H. Pink verificou, nas suas pesquisas, que os motivadores tradicionais dos trabalhadores, como o dinheiro, podem ser muito menos eficazes do que autonomia ou o propósito. O investigador considera que a motivação já passou por três etapas. A primeira (motivação 1.0) correspondia à sobrevivência mais básica. Já a motivação 2.0 é a que se vive na maioria das empresas da actualidade, isto é, além de se trabalhar para sobreviver, as empresas recompensam os trabalhadores pelo seu bom desempenho. Quem não produz é despedido. O pensamento e a reflexão são pouco compensados. Daniel H. Pink defende que é hora de apostar na motivação 3.0, que privilegie a autonomia, a liberdade de horários e a responsa-



bilidade de quem produz. Rui Ribeiro, CEO e fundador da QSP Summit, sublinha que “o pensamento de Daniel H. Pink é fulcral para compreender a importância que as pessoas podem ter numa organização, como podem dar um contributo decisivo para o sucesso e para o insucesso. A motivação é o mais poderoso driver de desempenho, só que nem sempre a solução está no mais evidente, por exemplo, no pacote salarial. Daniel

Pink passou em revista meio século de ciência comportamental para perceber o que verdadeiramente motiva as pessoas para que tenham um desempenho de excelência”.

MEIOS & PUBLICIDADE (M&P): Portugal é um país em que os salários são baixos face à média europeia e em que as pessoas consideram que recebem salário mais baixo do que aquilo que valem ou trabalham. Até num

contexto destes é possível motivar as equipas?

DANIEL H. PINK (DHP): Sim, mas não é fácil. O que sabemos dos estudos é que o dinheiro é tipicamente um motivador inicial. É necessário para estar motivado mesmo para tarefas criativas e complexas, mas não é suficiente. As organizações precisam de ter consciência disso, mas é apenas o primeiro passo. Acontece que, em muitos casos, os salários ou as remunerações são indicadores de justiça. As pessoas não querem estar a receber menos do que alguém que está a fazer um trabalho similar na organização — e também não querem estar a receber menos do que alguém que está a fazer um trabalho equivalente numa organização comparável. Então, se os salários são baixos em todo o lado, na verdade isso é menos problemático do que se apenas uma organização estiver a pagar salários baixos. Dito isto, se as pessoas legitimamente sentem que estão a ser pagas menos do que aquilo que valem, então fica mais difícil motivá-las.

M&P: Como é que se percebe que um gestor ou director tem dificuldade em motivar as suas equipas? Os gestores ou directores não vivem numa bolha e têm dificuldade em compreender o que se passa nas suas equipas?

DHP: Depende dos gestores. Alguns gestores têm uma boa noção do que as pessoas fazem e qual é o seu desempenho. Outros não têm noção. O que às vezes esquecemos, porém, é que gerir uma empresa é um trabalho incrivelmente difícil. É por isso que tão poucas pessoas se destacam nessa tarefa. No entanto, se os gestores estabelecerem algumas práticas de referência — como defenderem a sua equipa dentro da organização e darem um feedback informal com frequência —, podem melhorar muito a relação com a sua equipa.

M&P: Que responsabilidade é que os trabalhadores têm em manter-se motivados? Não existe o discurso de os trabalhadores culparem as chefias por tudo?

DHP: Os trabalhadores têm uma responsabilidade enorme em relação à sua própria motivação. A motivação não é algo que uma pessoa transmite a outra. É algo que as pessoas têm de encontrar por si próprias. Então, o trabalho

do gestor consiste em estabelecer as condições para que as pessoas possam estar motivadas.

M&P: Numa empresa que não tenha recursos financeiros suficientes, como é que se cria um ambiente de inovação e autonomia?

DHP: É difícil. Mais uma vez, para a maioria das tarefas, o dinheiro é um motivador inicial. Por isso, se não houver dinheiro é uma questão difícil de superar. No entanto, uma das estratégias mais inteligentes que as organizações podem adoptar é serem mais transparentes nessas situações. Se os recursos financeiros realmente não estiverem disponíveis, isso deve ser mostrado aos trabalhadores. É preciso abrir o livro. Quando as pessoas conhecem a realidade e quando entendem

“As pessoas não querem estar a receber menos do que alguém que está a fazer um trabalho similar na organização”

que a organização está a abrir-se para elas, as preocupações com o dinheiro podem diminuir um pouco.

M&P: Como é que se deve premiar as equipas quando atingem um objectivo?

DHP: Trata-se de uma questão de justiça. É por isso que sou adepto de mecanismos como a distribuição de parte dos lucros. Se a empresa se sair bem, as pessoas que ajudaram a produzir esses resultados merecem alguns desses frutos. Isso é que é justo. Além disso, os planos de distribuição de lucros - ao contrário dos incentivos individuais de alto risco, como as comissões de vendas - geralmente são mais difíceis de enganar ou de encontrar soluções sorrateiras para os atingir. Isso não significa que todos devam receber o mesmo. Algumas pessoas são mais eficazes, contribuem mais,

oferecem melhores resultados — e essas pessoas devem receber mais.

M&P: Que critérios se deve usar para avaliar um trabalhador?

DHP: Depende da função, da organização e até do sector. Mas, em geral, a avaliação deve ser baseada em resultados e comportamento — no desempenho individual e na contribuição para a organização.

M&P: Acredita que os millennials estão a revolucionar os locais de trabalho e os processos de trabalho e de contratação?

DHP: Na verdade acho que não. As diferenças entre gerações costumam ser empoladas. No entanto, a única área em que os millennials são diferentes é em relação ao feedback. As pessoas com menos de 35 anos viveram toda a sua vida num mundo onde existe um feedback personalizado, regular e rico. E muitas vezes os millennials deparam-se com problemas quando entram numa organização porque o feedback é inexistente, demorado e formal. Um desafio importante para os líderes é tentar tornar a vida e o feedback dentro da organização tão ricos quanto o são fora da organização.

M&P: Pode dar um exemplo de uma empresa de grande dimensão que adopte os princípios da motivação 3.0 e que tenha obtido bons resultados?

DHP: Uma das minhas favoritas é a Atlassian, uma empresa de software australiana. Eles criaram práticas interessantes para promover a autonomia e reinventaram as avaliações de desempenho. Também continuaram a inovar em termos de recursos humanos mesmo depois de irem para bolsa, o que nem sempre é fácil.

M&P: Depois da sua conferência na QSP Summit, acha que os gestores e directores vão seguir os seus conselhos e mudar alguns comportamentos?

DHP: Espero bem que sim, mas a chave não é tentar fazer tudo de uma só vez. A chave é ouvir esse conjunto de ideias e depois tentarem fazer uma pequena mudança quando voltarem ao seu trabalho. É assim que todos nós progredimos. Progredimos menos através de saltos gigantesco do que através de pequenas vitórias. **M&P**