

## RECURSOS HUMANOS

## Era do conhecimento exige novas formas de motivação

Especialista em gestão afirma que, embora dinheiro seja importante, profissional moderno busca autonomia, aprendizado e sentido no trabalho. Por **Stela Campos**, de São Paulo

Daniel Pink seguiu à risca o que vem disseminando em seus livros desde os anos 1990. Depois que deixou o trabalho no governo do presidente Bill Clinton, onde era um dos principais redatores dos discursos de Al Gore, seguiu carreira solo e passou a gerir o próprio destino. Como "agente livre" — termo criado em sua primeira obra para designar aqueles que decidem agir por conta própria quando o assunto é trabalho — vendeu mais de um milhão de exemplares de seus quatro livros, traduzidos para 31 línguas. Além disso, é editor colaborador da revista Wired.

Seu livro mais recente, "Motivação 3.0", lançado em 2010 (Editora Campus), fala sobre o que move os profissionais na era do conhecimento. Para Pink, eles não se interessam apenas por dinheiro, embora pagar bem signifique liberar o funcionário da preocupação com a conta bancária em prol de um pensamento mais criativo e focado no trabalho. O escritor vai estar no Brasil pela primeira vez no dia 29 de junho no Fórum HSM Inovação e Crescimento. Antes de embarcar, ele concedeu uma entrevista exclusiva ao Valor de seu escritório, o Pink Inc. A seguir os principais trechos da entrevista:

**Valor:** O que mudou no mundo corporativo desde que "Free Agent Nation", seu primeiro livro, foi publicado?

**Daniel Pink:** Algumas mudanças importantes aconteceram nesses dez anos. Não existiam as redes sociais, os blogs, o Facebook. Os celulares já eram usados, mas sua penetração era muito diferente. No Brasil, hoje existem mais aparelhos do que habitantes. Os avanços tecnológicos ajudaram a aumentar o poder do indivíduo. Como não existe mais a ilusão do trabalho para vida toda, é preciso usar mais instrumentos disponíveis para desenvolver o próprio trabalho.

**Valor:** Os "agentes livres" sofrem com a crise e os cortes nas terceirizações de serviços. Esse é o lado ruim de gerir a própria carreira?

**Pink:** Sim, não é muito seguro ser um agente livre. Você está exposto a um enorme risco, mas isso acontece também nos empregos corporativos. Quando você é demitido de uma grande organização, é um desastre. Mas se você trabalha por conta própria, a perda de um cliente ou de um consumidor é ruim, mas não o fim do mundo. As pessoas que trabalham sozinhas diversificam o risco. Outra mudança interessante é que o emprego corporativo e o de "agente livre" estão se tornando cada vez mais parecidos. Nos EUA, por exemplo, poucas pessoas querem ficar em uma empresa para o resto da vida. Elas preferem estar nelas por até cinco anos. Ao mesmo tempo, as companhias estão fazendo com que os indivíduos sejam cada vez mais responsáveis por sua própria educação e treino.

**Valor:** A lealdade com as companhias acabou, principalmente entre os jovens que pulam de um emprego para outro. Os ciclos mais curtos prejudicam a sua formação?

**Pink:** Em alguns casos sim. En-



Para Daniel Pink, empresas têm dificuldade em atrair e reter talentos pois os tratam como trabalhadores do Século XIX

tretanto, a natureza do aprendizado mudou. Tudo está mais rápido. As pessoas aprendem a usar o Twitter como ferramenta de marketing ou a tecnologia das redes sociais na prática. Obviamente existem coisas que demandam tempo e dedicação. Por outro lado, a velocidade das transformações está obrigando as pessoas a aprenderem quase em "tempo real". Para ser maduro, porém, é necessário ter experiência. O instrumental é mais fácil de desenvolver, enquanto a habilidade de lidar com pessoas demora. Talvez seja melhor ficar mais tempo em dois ou três lugares do que passar por sete.

**Valor:** O que motiva as pessoas no trabalho hoje?

**Pink:** Sem dúvida, o dinheiro é um fator importante. O problema é que ele não é tão efetivo como pensamos. Gestores acreditam que um jeito de fazer as pessoas melhorarem é as recompensando ou as punindo por suas performances. Algumas vezes, isso funciona, mas não tanto quanto acreditamos. É o que chamo de "If you do this you get that" (Se você faz isso ganha aquilo). Esse método é bom para quem realiza tarefas simples e mecânicas, mas deficiente para quem faz um trabalho mais complexo e criativo.

**Valor:** Com o senhor explica o conceito da motivação 3.0?

**Pink:** Nos primórdios da civilização, existia o que chamo de Motivação 1.0, movida pelo instinto biológico. Quando as pessoas começaram a viver em uma sociedade mais complexa, ela se

tornou ineficiente, então surgiu a Motivação 2.0. Ela era baseada em recompensa e punição e se mostrou muito eficaz para o trabalho que as pessoas faziam nos Séculos XIX e XX. A Motivação 3.0 é diferente. Trata-se de perceber que, para trabalhos conceituais e pensamentos complexos como os realizados, hoje é preciso acionar outros gatilhos. As pessoas querem, por exemplo, dirigir a própria vida e aprender melhor algo que considerem importante. Elas também querem ver propósito no que fazem.

**Valor:** A meritocracia é relevante nesse novo contexto motivacional?

**Pink:** Ela é muito importante porque é um sistema justo. Mas apenas oferecer mais para as pessoas como recompensa não é uma forma efetiva de fazê-las realizar melhor suas tarefas. Se um gestor diz que vai dar US\$ 10 mil de bônus para a melhor ideia, está fazendo tudo errado. Essa pode ser boa uma maneira de fazer as pessoas trabalharem mais, mas não de estimular o pensamento criativo. O que funciona é pagar melhor as pessoas e ter certeza de que elas não estarão pensando em dinheiro, mas sim no progresso de seu trabalho. O bom da meritocracia é que a pessoa que produz menos é demitida e a que tem uma performance superior é recompensada. Mas se o apelo do dinheiro for usado da maneira errada, poderá ter um efeito devastador na motivação.

**Valor:** Algumas pessoas se sentem altamente motivadas em atividades fora do trabalho. Como as

empresas podem captar essa energia e obter a mesma empolgação no ambiente de trabalho?

**Pink:** Essa é uma pergunta muito importante. Acho que está relacionada com olhar o que as pessoas fazem fora e tentar entender porque elas gostam tanto daquilo. Acredito que fora da empresa as pessoas têm mais controle, então conseguem ter um senso maior de seu progresso. Se elas tocam um instrumento ou praticam um esporte, conseguem saber quando estão melhorando. O mesmo acontece com o trabalho voluntário. Elas se sentem contribuindo de forma efetiva para algo. A saída é mudar o ambiente de trabalho, dar mais autonomia, ser flexível no horário do expediente, permitir que as pessoas trabalhem com quem elas querem, além de dar feedbacks regularmente.

**Valor:** As companhias enfrentam a eterna disputa pelos talentos. Onde elas erram na hora de reter e atrair os melhores profissionais?

**Pink:** As organizações precisam de pessoas talentosas mais do que elas precisam das companhias. Para atrair os melhores, é necessário mudar o ambiente de trabalho e entender o que eles querem. Os líderes não devem apenas monitorar as pessoas, mas explicar porque elas estão fazendo aquilo e como elas podem melhorar sua atuação. Uma razão para que os talentos não parem nas organizações é que elas os tratam como trabalhadores industriais do Século XIX. Hoje, porém, eles têm personalidades e competências diferentes.