



## A NOVABASE É FRUTO DE TALENTO MOTIVADO

Luís Paulo Salvado, presidente-executivo da Novabase, aceitou responder a algumas questões sobre o livro de Daniel Pink, *Drive*, que faz capa da presente edição da *Executive Digest*

**A** primeira questão que o livro levanta é sobre a nossa verdadeira interioridade, no que toca a algo tão importante como a motivação, seja em que área da vida. O ser humano anda enganado? Ou seja, andamos a valorizar o menos importante e a descartar o essencial? Infelizmente acredito que isso aconteça frequentemente. Gerir pessoas é, se quisermos simplificar, gerir motivação e cultura organizacional. Por isso este tema é de extrema importância. A motivação de cada pessoa depende muito do conteúdo da sua função – motivação intrínseca – e dos sistemas de recompensa aplicados – motivação extrínseca. Depende também de outros factores, mas estes dois são os essenciais, sendo o primeiro o mais importante. Se basearmos a motivação apenas nos sistemas de recompensa – e, dentro destes, apenas na recompensa financeira – estaremos a proceder mal.

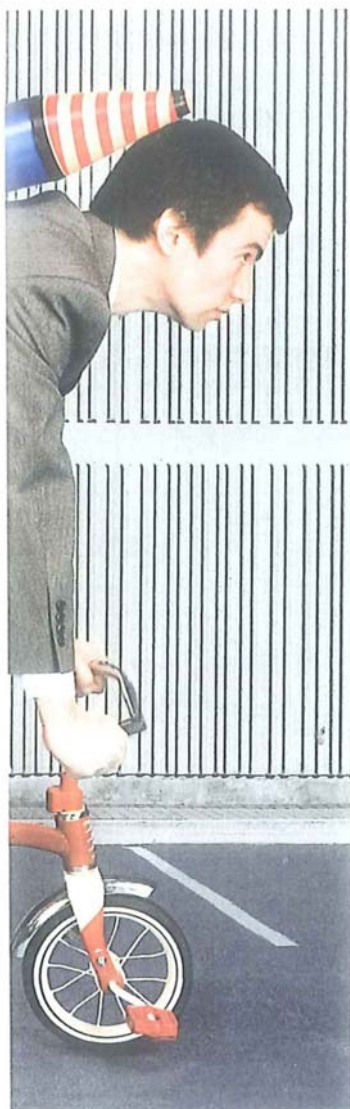
**Alguns estudos científicos comprovam que para actividades que precisam de talento e raciocínio, o dinheiro não serve e inclusive atrapalha como forma de compensação e motivação. Obviamente, que necessitamos de ganhar dinheiro para termos uma vida digna, mas isto quer dizer que os nossos modelos de recompensa estão desajustados da**

**nossa essência? E se sim, que modificações estruturais são necessárias?** Para termos pessoas motivadas – e não foi o Pink que descobriu isto, inúmeros estudos têm-no relevado nas últimas décadas – temos que garantir, em primeiro lugar, que o conteúdo funcional se adequa à expectativas, capacidade e potencial de cada pessoa. Tendo isto assegurado, é também importante que os sistemas de recompensa sejam justos e promovam a equidade interna e externa. Note-se que os sistemas de recompensa não são apenas financeiros, existem outros. O acesso a uma formação especial, a um assignment há muito desejado ou até um “simples” agradecimento público podem funcionar como mecanismos de recompensa poderosos.

Pink vem recordar-nos o que já sabíamos mas que em muitas situações está a ser mal aplicado, pois os sistemas de recompensa financeira foram sobreutilizados e sobrevalorizados em detrimentos das outras componentes tão ou mais importantes para a motivação. Não penso que sejam necessárias modificações estruturais, devemos “apenas” aplicar bem as “receitas” já conhecidas.







**ERIR PESSOAS**  
se quisermos  
mplificar,  
erir motiva-  
ção e cultura  
rganizacional

Um tema que Daniel Pink valoriza bastante é a autonomia, para além da paixão e do envolvimento, seja no trabalho, seja na vida pessoal. Como é que analisa a falta de autonomia (nas creches, nas escolas, em casa, nas empresas, nas organizações) gritante entre os portugueses, apesar de serem ou de ser considerados “desenrascas”? Por onde se deve começar? Não sei se será exactamente apenas um problema de autonomia, mas uma das questões que Pink levanta, e com a qual eu concordo, é que o sistema de ensino actual está a sobrevalorizar as componentes cognitivas, racionais e analíticas em detrimento das componentes artísticas, criativas e de inteligência emocional. No mundo de hoje, as primeiras componentes começam a ser uma “commodity” e, as segundas, um bem cada vez mais apreciado e valorizado. É uma inversão que deve começar já, a começar na mentalidade de todos os educadores e professores até aos Curricula que devem ser revistos.

No mundo do trabalho, a questão da autonomia coloca-se sobretudo para as funções de maior complexidade e diversidade. Compreendo o que diz Pink em relação às sociedades muito rígidas, onde todas as actividades são formatadas em processos que dão reduzidíssima margem de manobra às pessoas. Em Portugal sempre existiu alguma resistência à rigidez desta forma de trabalhar e o “desenrasca” é um pouco o reflexo disso. Por isso, em relação aos portugueses penso que há mais trabalho a fazer nas componentes da mestria e do sentido – usando a terminologia do Pink – do que na questão da autonomia.

**Alguns continuam a defender que a relação laboral se faz através do castigo e da recompensa, nomeadamente financeira, e que o resto pouco importa. O que será preciso fazer para lhes provar que esse (já) não é o caminho? E que impacto terá essa postura nas empresas e na sociedade? O mundo actual é muito pragmático e o que funciona bem, o que tem mais sucesso acabará por se impor como modelo domi-**

nante. Mais do que apregoar as vantagens de qualquer teoria, o melhor é iniciar a sua aplicação e analisar os resultados. É isso que será preciso para convencer os mais cépticos. Mas, para isso, é preciso que se comprovem claramente essas vantagens.

**Que lições e práticas retira(m) para a empresa que dirige, a Novabase? O que fazem, realmente de inovador, nesta área?** Foi talento motivado que desenvolveu a Novabase e a transformou na empresa que é hoje. Sempre tivemos a preocupação de enquadrar cada pessoa com o desafio certo para si, em cada momento. À medida que a empresa foi crescendo isto torna-se cada vez mais difícil de assegurar, mas deverá ser uma preocupação constante de todos aqueles a quem é confiada a gestão de pessoas.

Sempre procurámos também assegurar que os nossos sistemas de recompensa promovessem uma cultura de mérito. Claro que existem alguns equilíbrios precários que são muito difíceis de gerir. Por exemplo, entre as recompensas meramente financeiras e todas as outras que atrás referi. Qual o melhor trade-off? Outro exemplo é o mérito: deve-se premiar mais o individual ou o colectivo? Provavelmente um mix, mas qual a combinação ideal? E essa combinação é estática ou dinâmica, ie, depende de cada fase de vida da empresa?

Olhando para as três vertentes apontadas pelo Pink, diria que sempre acreditámos muito na autonomia e penso que as pessoas sempre valorizaram muito isso. Em relação à mestria, é mais complicado de dizer, pois o percurso dos nossos profissionais requer uma grande variedade de actividades. Só ao fim de alguns anos é que tomam consciência da área de especialização que pretendem prosseguir e aí tentamos criar as condições para que se tornem profissionais de classe mundial.

Finalmente em relação ao sentido considero que a nova visão da Novabase vai claramente ao encontro do que diz Pink. “Tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz através da utilização da tecnologia” é uma causa que nos toca muito fundo e dá um sentido adicional às nossas vidas profissionais.

**Finalmente, qual tem sido a resposta das pessoas a essa sensibilização?** Muito positiva, existe um grande entusiasmo sobretudo em relação à nova visão da empresa. □

**PARA TERMOS PESSOAS MOTIVADAS TEMOS QUE GARANTIR QUE O CONTEÚDO FUNCIONAL SE ADEQUA À EXPECTATIVAS, CAPACIDADE E POTENCIAL DE CADA PESSOA**