

Rogério Chér

ENGAJA MENTO

Melhores práticas
de Liderança,
Cultura Organizacional
e Felicidade no Trabalho



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2014

Engajamento — Melhores Práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho

Copyright © 2014 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-7608-880-6

Todos os direitos reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo do texto, formulado exclusivamente pelo autor.

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicável ao livro. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso as erratas e/ou arquivos de apoio.

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A Editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2014

Produção Editorial Editora Alta Books	Supervisão e Qualidade Editorial Angel Cabeza Sergio Luiz de Souza	Design Editorial Aurélio Corrêa	Captação e Contratação de Obras Nacionais Cristiane Santos J. A. Rugeri Marco Pace autoria@altabooks.com.br	Vendas Atacado e Varejo Daniele Fonseca Viviane Paiva comercial@altabooks.com.br
Gerência Editorial Anderson Vieira				Marketing e Promoção Hannah Carriello marketing@altabooks.com.br
Produtor Editorial Claudia Braga Cristiane Santos Thiê Alves				Ouvidoria ouvidoria@altabooks.com.br
Equipe Editorial	Karolina Lima Leticia Vitoria de Souza Livia Brazil	Marcelo Vieira Mayara Coelho Milena Lepsch	Milena Souza Natália Gonçalves Raquel Ferreira	Rodrigo Araujo
Revisão Gramatical Carlos Bacci	Diagramação Futura	Capas Aurélio Corrêa	Layout Sergio Luiz de Souza	

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C521e Chér, Rogério.
Engajamento : melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho / Rogério Chér. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2014.
160 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-7608-880-6

1. Liderança. 2. Engajamento. 3. Motivação no trabalho. 4. Cultura organizacional. 5. Comprometimento organizacional. 6. Talentos. I. Título.

CDU 658.012.2
CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança 658.012.2

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20970-031 — Rio de Janeiro
Tels.: 21 3278-8069/8419 Fax: 21 3277-1253
www.altabooks.com.br — e-mail: altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.twitter.com/alta_books

Para Yamini e nossa linda parceria no Hemera

Sumário

Prefácio	ix
Por que escrevi este livro?	xi
Capítulo 1 – Trabalho Não É Lazer	1
A ilusão do trabalho “feliz”	1
Estamos sendo enganados?	2
Alto nível de comprometimento	3
Motivações intrínsecas e extrínsecas	6
As experiências de “flow”	10
Qual é a sensação de experimentar “flow”?	19
As empresas são viciadas em “pontos fracos”	23
Os cargos têm vida própria	24
Pontos fortes e talentos	26
Trabalho complicado e complexo	30
Ostra feliz não faz pérola	46
A ilusão do ambiente amigável e sem divergências	48
Capítulo 2 – Trabalho Não É Castigo	51
Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional	51
Sentimento de incoerência e inadequação	54
Desalinhamento com a organização em valores e propósito	55
Evidências do comportamento não-engajado	56
Ambientes ruins no trabalho	57
A percepção de injustiça	58
Capítulo 3 – Trabalho Deve Ser Significativo	63
Empreendedorismo de Significado	63
Vocação	65
Causa	82
Contribuição	83
Relações	85
Domínio	85

Capítulo 4 — Como Agem os Líderes que Engajam e Inspiram? 89

Estão conscientes para a polaridade masculino/feminino 89
Transitam em todos os níveis de consciência 96
Trabalham como forma de expressar seus propósitos..... 98
Vivem na prática os valores da organização 99
Operam com uma lente *multi-stakeholder*..... 101
Alinham sonho grande com gestão eficaz e eficiente..... 102
Fazem a ponte entre os lados esquerdo e direito do cérebro 103
Adotam uma prática integral: corpo, mente, espírito e emoção 105
Manejam as cinco variáveis do trabalho significativo..... 107

Capítulo 5 — Liderança, Cultura e Engajamento 109

A empresa gerida por valores..... 109
A Cultura Organizacional como a grande liga entre indivíduo e organização..... 111
A visão integral de Ken Wilber 116
O modelo do engajamento integral..... 118

Bibliografia 139

Índice 141

Prefácio

Caro leitor, considero uma honra muito grande estar aqui com vocês e principalmente pelo Rogério Chér, que por bondade me convidou para apresentar mais uma obra de sua progressiva carreira.

Conheço Rogério como professor, executivo de grandes empresas nacionais e internacionais, consultor e amigo. Quando faço uma retrospectiva das experiências acumuladas nessa jornada, eu o considero sem modéstia nenhuma como um dos pensadores do modelo de gestão no Brasil.

De uma forma simples, quase como um professor de cursinho, mas com o rigor de quem pesquisa a literatura mais recente, Rogério consegue traduzir de uma maneira prática e com conteúdo sua visão sobre assuntos polêmicos no dia a dia de qualquer corporação: engajamento, liderança, equilíbrio de vida e — por que não — a necessidade da espiritualidade nas pessoas.

O que também me entusiasma nesta obra é a forma direta e transparente com que o autor trata os assuntos abordados. Sem prejuízo dos demais temas, que certamente também trarão a você um efeito muito positivo, um deles chamou-me particularmente a atenção: *“Cultura e Engajamento são responsabilidades fundamentais da Liderança”*.

Estou convicto de que este livro representa um momento de reflexão para qualquer profissional, com impactos diretos em sua vida profissional e, acreditem, também em sua vida pessoal.

Boa reflexão, digo, leitura!

Paulo Cunha (PaCu)

Presidente da Motorola Solutions do Brasil

Por que escrevi este livro?

Pessoas morrendo de ansiedade, angústia, tristeza e desânimo. Essa é a desagradável “paisagem” dos ambientes de trabalho que você testemunharia caso circulasse semanalmente, como eu faço, por empresas de portes e ramos diferentes.

Eu sei. Pode parecer exagero. Mas acredite: a imagem é fiel à realidade, com pessoas empobrecidas na relação com o trabalho e rancorosas no convívio com a organização e com os colegas à sua volta. Seus “chefes” são percebidos como encarnação de tudo de ruim que se pode imaginar: não enxergam o real valor de seu time, não são exemplos positivos de liderança na fala e na atitude, não investem no desenvolvimento das pessoas, não geram confiança e, portanto, não engajam e não inspiram.

Essa soma de percepções negativas empurra as pessoas para o desengajamento. Não percebem seu trabalho como algo além de um emprego, de uma atividade que gera ocupação e renda. São críticos em relação à empresa na qual trabalham, não falam bem dela e não recomendam seus produtos e serviços. Dia após dia enfraquecem sua proposta de valor, comprometem os atributos da marca e dilapidam a reputação da organização perante diferentes *stakeholders* (terceiros interessados no negócio: acionistas, fornecedores, clientes, comunidade, bancos etc.).

Nas minhas aulas, consultorias e palestras sempre me refiro ao teste do “almoço de domingo em família”: o que nossos colaboradores falam para seus parentes e amigos a respeito de seus líderes e suas empresas?

Arrisco afirmar que, em sua maioria, grande parte das narrativas é permeada por escárnio, descrédito, desconfiança, sarcasmo, ironia, mágoa, rancor e adjetivos nada lisonjeiros. A maior parte das organizações e líderes, portanto, não passa nesse teste.

Claro que parte disso se explica pela imaturidade das pessoas que, ao não investirem em autoconhecimento, indevidamente esperam encontrar amor e afeto de pai e mãe na empresa e em seus chefes. Projetam na empresa, em seus líderes e colegas de trabalho uma série de frustrações inconscientes.

Pessoas com insuficiência de autoconhecimento correm sempre esse risco. Tal fator explica o conjunto negativo de pensamentos e sentimentos sobre as empresas e suas lideranças, mas apenas parcialmente. As organizações e seus líderes justificam, em boa medida, a acidez e a antipatia com que são referenciados por seus colaboradores.

Em junho de 2013 o Brasil foi tomado por manifestações de rua. A bandeira inicial era a “tarifa zero” para o transporte coletivo, mas rapidamente elas incorporaram outras demandas que expressavam repúdio à corrupção e aos péssimos serviços públicos. Os jovens de classe média ocuparam as ruas até que o movimento ganhou contornos de violência e vandalismo (a história ainda haverá de compreender melhor o que estimulou essa mudança). O fato a destacar aqui, todavia, tem a ver com a cólera e o ódio extravasados contra empresas privadas, que durante as manifestações tornaram-se alvos recorrentes de depredações. Suas fachadas, instalações e logomarcas foram repetidas vezes atacadas e destruídas.

Naquela ocasião, algumas dessas empresas me chamaram para conversar. Não conseguiam aceitar e compreender a ideia de se tornarem alvos dos manifestantes. Precisavam entender o que estava acontecendo. *“Por que nós? Qual é a lógica disso? O que temos a ver com esses protestos?”* eram o tipo de perguntas que os líderes de tais organizações se faziam e que dividiam comigo. Fizemos reflexões, debatemos possíveis teses e algumas hipóteses ganharam corpo. Mas, francamente, há momentos em que as perguntas são mais importantes do que as respostas.

E aquele era um maravilhoso exemplo disso. Aquele incômodo todo proporcionou para algumas empresas um saudável questionamento sobre a diferença que fazem no mundo e sobre o valor que adicionam aos diferentes *stakeholders* que interagem com ela.

Fico estarelecido ao testemunhar como inúmeras organizações tentam se tornar “atrativas”. Objetivos como “gerar retornos extraordinários para o acionista”, “ganhar mais market share”, “elevar o EBITDA em alguns pontos percentuais”, “vencer a guerra com os concorrentes”, são ladainhas repetidas para “engajar” as pessoas. Verdade? É esse mesmo o efeito desses chamados? Engajar as pessoas de corpo e alma com o propósito da empresa? Não acredito, definitivamente.

Nenhuma empresa sobrevive sem solidez econômica e financeira. Ser lucrativa e rentável é algo absolutamente necessário para qualquer empreendimento, mas não é suficiente para se obter um nível superior de comprometimento das pessoas com os produtos, os serviços e com todos os objetivos organizacionais. A dura verdade é que as empresas — com honrosas exceções — mantêm com seus *stakeholders* relações utilitaristas, imediatistas, interesseiras e desprovidas de significado. Há décadas organizações em todo o mundo perdem respeito, prestígio e admiração. No Brasil isso não é diferente.

O processo de desgaste de sua imagem pública explica, em parte, a razão pela qual as empresas nunca estiveram tão preocupadas com dois temas particularmente relevantes em toda essa reflexão: felicidade no trabalho e engajamento. Como encarar a contradição de uma agenda focada em temas que deveriam produzir resultados exatamente opostos aos que testemunhamos?

Mergulhar nessa indagação e compartilhar minha experiência como empreendedor, executivo, professor e consultor é a razão essencial deste livro. É deprimente a quantidade de pessoas infelizes no trabalho desperdiçando doses inaceitáveis de potencial humano; ao mesmo tempo, me irrita profundamente a maneira rasa e superficial com que se discute o tema da felicidade no trabalho. É angustiante perceber a prática recorrente de expedientes de gestão que enfraque-

cem o nível de comprometimento dos indivíduos com a organização, devoram margens e amputam receitas. Fico animado com o fato de os líderes preocuparem-se em colocar na agenda das corporações o tema da cultura organizacional, mas acabo desencantado ao perceber que os resultados na maioria das vezes não passam de esforçados planos de comunicação sobre missão, visão e valores, sem o impacto real de reengajar indivíduos com o propósito e com a identidade da organização.

Foi com base nessas inquietações que escrevi este livro, para aprofundá-las e explorar possíveis respostas.

No capítulo 1, abordo a ideia de felicidade no trabalho, os perigos ao se tratar o tema com os costumeiros equívocos e as características emocionais da experiência de se colocar “em fluxo” com a vida e com o trabalho.

O capítulo 2 investiga o comportamento desengajado e toda a série de motivos pelos quais as pessoas se desidentificam, desencantam e se distanciam de seus líderes, colegas e objetivos de trabalho.

Em vez de falar sobre “trabalho feliz”, tenho oferecido aos meus leitores, alunos e clientes outra ideia: a do “trabalho significativo”. São cinco as variáveis que armam a equação de significado do trabalho: vocação, causa, contribuição, relações e domínio. Este é o foco do capítulo 3.

No capítulo 4, traço o perfil dos líderes que engajam e inspiram, aqueles que, de acordo com minha experiência, são capazes de puxar suas organizações para dentro do século XXI.

Por fim, o capítulo 5 sintetiza a ideia de significado no trabalho e apresenta um caminho concreto para o engajamento por meio da cultura da empresa. É responsabilidade da liderança zelar pelo DNA Organizacional e alinhar indivíduos e organização em valores e propósitos. Aquilo que chamo de “engajamento integral” serve como caminho prático em tal direção e se encontra detalhado neste capítulo.

Minha pretensão com este livro, assim, é apoiar líderes a permearem suas organizações com significado, capazes de alcançar alto nível

Por que escrevi este livro?

de comprometimento de seus *stakeholders* com sua proposta de valor. E que, afinal, um número crescente de indivíduos possa experimentar felicidade autêntica de vida e carreira.

Rogério Chér

São Paulo, 1º de julho de 2014.

Trabalho Não É Lazer

A ilusão do trabalho “feliz”

O esforço — e às vezes o desespero — para reter talentos pode levar as organizações a um discurso perigoso. A imagem propagandeada é de uma empresa que se assemelha a um pedaço do céu na Terra. Querubins misturam-se com orçamentos e planilhas financeiras em perfeita harmonia. O ambiente é descolado, com o mobiliário do escritório confundindo-se com um espaço físico semelhante a um *flat* para adolescentes ou a um *lounge* para *happy hour*. *Happy hour*, aliás, que para a maior parte das empresas só é possível fora delas e depois do expediente. Não é possível ter uma hora “happy” lá dentro. “Mas em nossa empresa as coisas são diferentes”, alguns podem anunciar.

Se você estiver bravo comigo por conta dessa provocação, sua reação pode ser explicada de três formas:

1. Você também caiu no engodo da “empresa feliz” e está aborrecido pela realidade desvendada;
2. Você foi um dos artífices desse engodo e se sente constrangido;
3. Você está chateado porque a empresa na qual trabalha tem características que, honestamente, se assemelham à caricatura de “empresa feliz” desenhada por mim.

Seja qual for seu caso, não teremos nada a perder se falarmos com mais profundidade sobre tudo isso. Vejamos.

Entre todas as palavras que uso em meu trabalho, “retenção” e “reter” estão entre aquelas que me causam náuseas. Pode existir atitude mais insensata do que “reter” alguém, seja numa relação amorosa ou empregatícia? Pense: o que estamos acostumados a reter? Líquido, urina, imposto de renda na fonte e... pessoas? Tudo na mesma categoria de coisas? Faz sentido?

Retenção lembra *detenção*. Fico em minha mente com a imagem do moço, ou da moça, amarrados à cadeira, sob forte ameaça física caso osem levantar e se evadir. E, a menos que eu tenha perdido o juízo, isso parece estar na contramão de algo que mereça a expressão “trabalho feliz”. Se em certa relação existe a necessidade de se reter alguém é porque o vínculo não é sólido. A questão é saber se a solidez virá a partir de esforços de “retenção”.

Estratégias para reter talentos têm induzido algumas empresas a utilizar como atratividade de seus ambientes de trabalho a ideia de a atividade profissional neles pudesse ser comparada ao lazer. São locais “felizes” para se trabalhar. Entretanto, sabemos que lazer e trabalho ensejam experiências muito diferentes. Atrair pessoas com base na falsa ideia de um trabalho similar ao lazer é atalho para uma decepção rápida, desencanto, desengajamento e para a porta da rua.

Se essa reflexão o provoca tanto quanto me balança, então você está entre aqueles que — assim como eu — buscam um modelo de relação indivíduo/organização baseada em outros alicerces. E é sobre isso que trata este livro.

Estamos sendo enganados?

Foi um privilégio trabalhar em uma das empresas mais incríveis do Brasil: a Natura. No imaginário de muitos aquele é um lugar em que pessoas jovens, *cool* e inteligentes flutuam entre nuvens de inspiração, inovação e empreendedorismo com uma singela missão: mudar o mundo em que vivemos. Mentira? Não, pois existe muito na essência da Natura que legitima essa imagem. Mas entre uma nuvem e

outra os anjos que lá trabalham frequentam espaços físicos em cujas paredes passam canos para ligação de água e esgoto, participam de acaloradas reuniões sobre custos e orçamentos, além de disputarem cada ponto de *market share* como atacantes argentinos em jogos da Libertadores. Enfrentam arrojadas metas de desempenho, trabalham bastante e por vezes sob intensa pressão. Tudo isso faz da Natura um engodo? Não é uma empresa que merece o adjetivo “feliz” ao lado da palavra “trabalho”?

Estas indagações sempre me intrigaram. Como harmonizar as idiosincrasias inerentes às empresas a uma experiência de trabalho verdadeiramente “feliz”? Mergulhei em leituras e debates com diferentes interlocutores e consegui o oposto do que procurava: mais perguntas e dúvidas! Mas era disso mesmo que eu precisava para me trazer até aqui.

Alto nível de comprometimento

Foi possível identificar um padrão no que lia ou debatia sobre o tema da felicidade no trabalho. O que está por trás dos discursos e iniciativas quanto ao “trabalho feliz” é a palavra *comprometimento*. Ou seja, como é possível conquistar dos indivíduos que trabalham conosco um altíssimo nível de fidelidade, compromisso, sacrifício e desempenho? Como posso me assegurar de que os melhores talentos nos escolham hoje, amanhã novamente e depois de amanhã também?

De cada 10 empresas que visito todo mês, certamente 12 estão angustiadas com o tema *Liderança*. Sim, eu sei que essa matemática não faz sentido... Mas acredite: em relação à gestão de pessoas, tenho visto coisas que fazem menos sentido ainda. Um dos motivos para tal angústia esbarra na dúvida sobre se os melhores profissionais que temos escolherão ficar conosco nos próximos anos. Ou seja, qual seu nível de comprometimento com a organização? Preste atenção na história que vou compartilhar com você a respeito.

Um dos meus mais diletos amigos lidera a área de pessoal de uma grande empresa. Agendamos um daqueles almoços para falar sobre

tudo o que acreditamos conhecer a fundo: futebol, economia, astrologia, mulheres, geopolítica internacional e, claro, gestão de pessoas. Em dado momento ele parou de falar e fitou em silêncio a lasanha vegetariana que atacava. Perguntei:

— *Essa sua pausa enigmática é uma homenagem a qual das ideias brilhantes que acabamos de ter?* — disse-lhe, cheio de ironia e curiosidade.

— *Na verdade, estou preocupado. Tenho conversado com alguns dos nossos principais líderes e temo pelas escolhas que farão nos próximos dois anos. Estamos para lançar um IPO¹ e receio que perderemos alguns deles...*

— *Como assim? Esses caras têm stock options²! Não vão pular do barco antes da hora...*

— *Rogério, você não entendeu... O primeiro ciclo de quatro anos do stock option vence no próximo ano. Eu desenhei o programa, que de fato é muito atrativo. Mas veja a coincidência: abriremos o capital no próximo ano, exatamente quando estarão maduras as opções desses indivíduos. Eles poderão exercê-las quando formos à Bolsa!*

— *Ah, entendi!* — disse, inclinando meu corpo sobre a mesa, colocando-me disponível para ouvi-lo.

— *Temo que eles optem por colocar um bom dinheiro no bolso em vez de se comprometerem com o próximo ciclo estratégico de mais quatro anos. O Conselho nos apertou muito. A régua subiu bastante. As metas estão nas estrelas. Não creio que seremos pouco exigidos daqui para frente!*

João retratava ali uma incerteza que já testemunhei em outras organizações: assim que as opções estiverem maduras, será muito melhor exercê-las e pular fora com a conta bancária recheada. Assumir outro ciclo de altos compromissos em relação a metas comerciais, financeiras

¹ Sigla do termo em inglês *Initial Public Offering* (Oferta Pública Inicial), uma operação da Bolsa de Valores pela qual uma empresa abre seu capital oferecendo (vendendo) suas ações ao público em geral pela primeira vez.

² Forma de remuneração de gestores por meio de contratos de opções de compra de ações da própria empresa. Ao gestor é facultada a opção de comprar ações da empresa a um determinado valor. O objetivo é motivá-los a agirem como “donos do negócio”, vincularem-se à geração de resultados e estabelecerem uma relação de longo prazo com a organização.

e econômicas em troca de mais opções maduras daqui a quatro anos não parece uma troca compensatória para alguns.

— *Entendi. Problemão... Mas esse não seria um ótimo momento para falar de engajamento? Para trazer significado ao verbo “engajar-se”?* — indaguei, imaginando que naquele momento poderíamos discutir caminhos consistentes para “desarmar” a bomba, e para falar sobre comprometimento de outra forma além dos caminhos da recompensa financeira.

Outro silêncio. João desviou o olhar para a mesa ao lado, em que um jovem casal levantava e caminhava na direção da saída.

— *Você vai pedir sobremesa, Rogério?* — exibindo educadamente sua preferência pelo fim daquela conversa.

Contrariamente à minha intenção, a conversa foi finalizada com um ótimo pudim. Não falamos mais. Não discutimos formas para reengajar os líderes em um nível profundo de compromisso. Pagamos a conta e deixamos o restaurante, cada qual com seus pensamentos.

Havia ficado quase três meses sem vê-lo quando nos encontramos em uma reunião de executivos de RH promovida por uma câmara de comércio em São Paulo. Logo que me viu, caminhou sorridente em minha direção e emendou, depois dos cumprimentos:

— *Assunto resolvido, Rogério!*

Pus um sorriso pela metade no rosto, quase em cobrança de uma explicação. Foi a senha para ele completar:

— *Tiramos aquele temor da frente. Acho agora mais difícil que qualquer deles nos escape* – afirmou, fazendo força para expressar alívio na voz e no rosto.

— *E o que vocês fizeram?* — era a pergunta óbvia.

— *Aumentamos o múltiplo do stock option. Outorgaremos aos participantes do programa mais opções de ação, caso permaneçam na empresa pelos próximos quatro anos.*

João ficou parado na minha frente. Parecia esperar um comentário. Mas quem não queria falar agora era eu. Parte de mim estava incrédula, e a outra, contrariada. A solução foi para pior, na minha convicção. Era como trancar aqueles executivos por mais quatro anos numa gaiola linda e dourada. Mas, ainda assim, numa gaiola!

Senti-me arrebatado por inúmeras perguntas. Que sinal aquela organização passou para seus líderes? Que valores tinham sido reforçados — ou enfraquecidos — com aquela decisão? Que mensagem implícita e explícita foi produzida? Que símbolos foram criados, fortalecidos e murchados? Que tipo de comportamento esperar desses executivos nos próximos quatro anos? E no final desse novo período, como “engajá-los” novamente? Como será possível aumentar a cada ciclo o pacote de incentivos? Que *business plan* aguenta isto?

Estava assolado por tais dúvidas, que só foram postas de lado quando lembrei, aliviado, que não era dirigente, consultor, conselheiro nem acionista daquela empresa. Todo aquele episódio — assim como outros que testemunhara — veio ao encontro de minhas longas reflexões sobre o significado do verbo *engajar* e sobre felicidade no trabalho. “Dá para chamar qualquer daqueles indivíduos de engajados e felizes?” era um questionamento mais do que legítimo.

Motivações intrínsecas e extrínsecas

Uma das melhores cabeças e vozes sobre todo esse tema chama-se Daniel Pink. Em palestras e livros é comum vê-lo em críticas sobre a distância entre o que a ciência do comportamento já evidenciou e as práticas de gestão nas organizações. O abismo é enorme. Sou da opinião de que tal dissonância é ainda mais grave quando os assuntos giram em torno da satisfação, da motivação e do engajamento entre indivíduo e organização.

Uma dessas evidências diz respeito às recompensas econômicas e financeiras — assim, esse tipo de recompensa é conhecido como *motivação extrínseca* — e seus efeitos sobre a performance. Atividades mais