

A RELAÇÃO ENTRE HÁBITO ANGULAR E ENGAJAMENTO PROFISSIONAL EM EMPRESAS BEM-SUCEDIDAS

THE RELATIONSHIP BETWEEN ANGULAR HABIT AND ENGAGEMENT IN SUCCESSFUL PROFESSIONAL BUSINESS

LA RELACIÓN ENTRE HÁBITO ANGULAR Y ENGAJAMIENTO PROFESIONAL EN EMPRESAS BIEN SUCEDIDAS

Marcelo Elias dos Santos¹, Sonia Valle Walter Borges de
Oliveira²

RESUMO

Charles Duhigg em seu livro “O poder do hábito” aborda a importância dos hábitos na vida das pessoas e organizações. O autor relata que muitas empresas desembolsam grandes quantias com treinamento para ensinar o que na verdade são bons hábitos: estabelecer prioridades, cumprir prazos, respeitar os colegas e seguir as regras. Nessa perspectiva é possível adotar rotinas e a partir delas é possível estabelecer a justiça organizacional. Esse estado de equilíbrio é definido por Duhigg (2012) como hábito angular. Um hábito angular é como uma alavanca, que ao ser acionada promove uma série de mudanças dentro da organização. Nesse contexto, questiona-

se se a disseminação de um hábito angular contribui positivamente para o engajamento dos colaboradores em uma organização bem-sucedida. Para levar a cabo a negação ou aceite provisório de tal relacionamento foi realizada uma pesquisa descritiva com observações e entrevistas em três organizações. Após a avaliação das respostas concluiu-se que, para as empresas analisadas, a relação hábito angular (HA) e engajamento profissional (EP), demonstra-se positiva. A partir das respostas fornecidas pelos gestores entrevistados também foi possível inferir que a característica do hábito não influencia o engajamento, ou seja, mesmo as empresas tendo apresentado hábitos angulares diferentes, os colaboradores mantêm-se engajados.

Descritores: Hábito Angular;
Engajamento Profissional; Contrato Psicológico; Treinamento

ABSTRACT

In his book "The power of habit", Charles Duhigg discusses the

¹ Mestre em Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações Sustentáveis pela (FEA-RP). E-mail: santosmarceloelias@gmail.com

² Doutora em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP). E-mail: soniavw@terra.com.br

importance of habits in the lives of people and organizations. The author reports that many companies pay out large sums on training to teach what are actually good habits: setting priorities, meeting deadlines, respecting peers and following the rules. From this perspective it is possible to adopt routines and from them it is possible to establish organizational justice. This state of equilibrium is defined by Duhigg (2012) as angular habit. An angular habit is like a lever which when activated promotes a series of changes within the organization. In this context, it is questionable whether the spread of an angular habit contributes positively to the engagement of the employees in a successful organization. To carry out the provisional acceptance or denial of such a relationship, descriptive observations and interviews were conducted in three organizations. After evaluating the responses it was concluded that, for the companies analyzed, the angular habit (AH) relationship and professional engagement (PE) shows as positive. According to the responses provided by managers interviewed it was also possible to infer that the habit characteristic did not influence engagement, in other words, even

companies having different angular habits, employees remain engaged.

Keywords: Angular Habit; Professional Engagement; Psychological Contract; Training

RESUMEM

Charles Duhigg en su libro "El poder del hábito" aborda la importancia de los hábitos en la vida de las personas y organizaciones. El autor relata que muchas empresas desembolsan grandes cantidades con entrenamiento para enseñar lo que en la verdad son buenos hábitos: establecer prioridades, cumplir plazos, respetar a los colegas y seguir las reglas. En esa perspectiva es posible adoctar rutinas y a partir de ellas es posible establecer justicia organizacional. Ese estado de equilibrio es definido por Duhigg (2012) como hábito angular y como na avalanca que al ser accionada promueve una serie de cambios dentro de la organización. En este contexto se cuestiona si la deciminación de un hábito angular contribuye positivamente para el engajamiento de los colaboradores en una organización bien sucedida para llevar a cabo a la negación o aceptación provisoria de tal relacionamiento fue realizada una pesquisa descriptiva con observaciones y entrevistas en tres organizaciones. Tras la avaliación de las

respuestas se concluye que para las empresas analizadas, la relación hábito angular (HA) y engajamiento profesional (EP), se demuestra positiva a partir de las respuestas fornecidas por los gestores entrevistados también fue posible inferir que la característica del hábito no influencia el engajamiento, o sea, mismo las empresas habiendo presentado hábitos angulares diferentes, los colaboradores se mantienen engajados.

Descritores: Hábito Angular;
Engajamiento Profissional; Contrato Psicológico; Entrenamiento

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio para as organizações é tornar as transformações um ponto de partida para a mudança organizacional alinhada à estratégia. No mundo corporativo a tecnologia, a busca pela qualidade, a motivação de pessoas, a busca por talentos e a disputa por um lugar no mercado retratam o dia-a-dia das empresas. Cabe citar que todo “este processo só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e por meio do seu envolvimento e comprometimento” (TEIZEN et al., 2009, p. 33).

“Toda a nossa vida, na medida em que tem forma definida, não é nada

além de uma massa de hábitos” (James³, 1899 apud Duhigg, 2012, p. 13). Com o passar do tempo, o *loop* deixa, rotina, recompensa, se torna automático. A deixa e a recompensa vão se entrelaçando até que surja um poderoso senso de antecipação e desejo. Assim, seja em uma organização bem-sucedida ou em nossa casa, um hábito passa a existir.

“Os hábitos não são inevitáveis” (Duhigg, 2012, p. 37), mas podem ser ignorados, alterados ou substituídos. A descoberta do *loop* do hábito revela que quando um hábito surge, o cérebro para de participar totalmente da tomada de decisão. Ele reduz o esforço e desvia o foco para outras tarefas. A não ser que você lute contra um hábito, que encontre novas rotinas, o padrão irá se desenrolar automaticamente.

Em um paralelo com as organizações, entende-se que “os indivíduos têm hábitos; os grupos têm rotinas” (Hodgson⁴, 2004 apud Duhigg, 2012, p. 119). Conforme Hodgson, quase toda organização possui rotinas que são equivalentes aos hábitos. Alguns hábitos são mais importantes que outros e contribuem de forma

³ JAMES, W. *Talks to teachers on psychology and to students on some of life's ideals*. 1899.

⁴ HODGSON, G. M. *The nature and replication of routines*. University of Hertfordshire, 2004. Disponível em: <<http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

diferenciada para a reformulação das empresas; todavia, o controle da tomada de decisões aliado a bons hábitos organizacionais geram sucesso.

Dentre diversas questões ainda sem resposta, destaca-se: como uma empresa pode solidificar os hábitos organizacionais a ponto de se tornarem a principal marca da organização? Frente a tal questionamento, o objetivo desta pesquisa foi verificar como a disseminação do hábito angular proposto por Duhigg (2012), no livro “O poder do hábito”, contribui para o engajamento dos empregados em uma organização bem-sucedida. Como objetivo secundário, foi analisado se a característica do hábito influencia o engajamento profissional.

2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

2.1 HÁBITO ANGULAR

Entende-se por hábito “um padrão de ações que, sob certas condições apropriadas, será repetido indefinidamente no futuro” (Savan⁵, 1976 apud Santaella, 2004, p. 80). Segundo esse conceito, o hábito apresenta continuidade, não apenas

porque ele pode ser exercido em várias ocasiões, mas porque regula os eventos que ocorrem sob seu governo. Enquanto os eventos existentes são descontínuos, transitórios, o hábito é continuidade, garantia de que os particulares irão repetir-se de acordo com certa regularidade. É por isso que os hábitos precedem a ação e não vice-versa (Santaella, 2004).

Conforme Duhigg (2012), o processo do hábito em nosso cérebro é um *loop* de três estágios. Segundo ele, primeiro há uma deixa, um estímulo que manda seu cérebro entrar em modo automático, e indica qual hábito ele deve usar. Depois há a rotina que pode ser física, mental ou emocional. Por fim, há uma recompensa que ajuda seu cérebro a saber se vale a pena memorizar este *loop* específico para o futuro, como demonstra a figura 1.

⁵ SAVAN, D. **An introduction to C. S. Peirce full system of semiotic**. Toronto: Victoria College of the University of Toronto, 1976. (Monograph Series of the Toronto Semiotic Circle, 1).

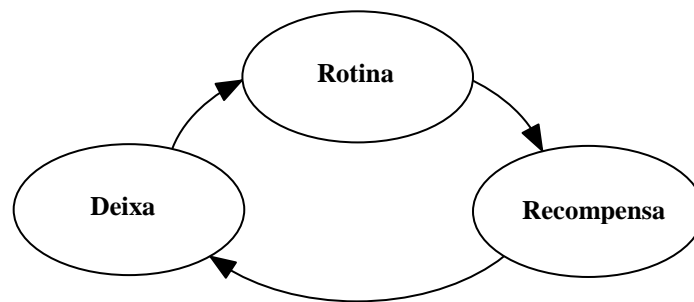


FIGURA 1 - O loop do hábito. Fonte: Adaptado de Duhigg (2012).

Nesse sentido, há sempre certa margem de flexibilidade na maneira como as ações são reguladas pelos hábitos. É por isso também que os hábitos podem ser rompidos, com muito mais frequência e intensidade no universo humano e organizacional (Duhigg, 2012); “isso ocorre porque em todo o universo, não há nada mais plástico do que a mente humana, hábil para abandonar e adquirir novos hábitos” (Santaella, 2004, p. 80).

Atualmente, as organizações buscam uma relação próxima aos seus colaboradores que vá além do envolvimento e do comprometimento: o engajamento profissional. Isso por que um funcionário pode envolver-se com as políticas da empresa, mas pode compartilhar ou não a responsabilidade pelas ideias defendidas por ela. O mesmo funcionário também pode comprometer-se; porém, uma situação de comprometimento não deixa aberta a possibilidade para mudança de posicionamento, à medida que pode se

engajar a algo e se desvencilhar quando assim for decidido.

Atacando um único hábito, as mudanças se espalham por toda a organização e inicia-se uma reação em cadeia, mudando outros hábitos conforme eles avançam através da organização (Duhigg, 2012). De acordo com essa afirmação, conclui-se que alguns hábitos são mais importantes que outros quando se pensa na reestruturação de uma organização. Estes são os “hábitos angulares” e podem ditar o modo como as pessoas trabalham, comem, se divertem, vivem, gastam e se comunicam.

Conforme Duhigg (2012), os hábitos angulares demonstram que para atingir um estado de engajamento não é necessário acertar todos os detalhes, mas, em vez disso, identificar umas poucas prioridades centrais e transformá-las em alavancas. Para as organizações que desejam fortalecer sua relação com os seus colaboradores, entender os hábitos angulares pode ser

decisivo ao passo que os hábitos mais importantes, quando começam a mudar, desalojam e reformulam outros padrões.

2.2 ENGAJAMENTO PROFISSIONAL

Na perspectiva atual, os programas de desenvolvimento são o fator mais importante para retenção de talentos (PWC, 2011). Empresas que investem no desenvolvimento de seus talentos possuem índices de desligamento menores do que as empresas que não têm esse foco na gestão de pessoas. Todavia, o fato de ter talentos disponíveis não torna a empresa competitiva. De fato, um dos motivos para o sucesso é o engajamento dos profissionais com a filosofia da empresa e a dedicação à causa perseguida.

Até os anos 2000 foram comuns posições que reforçavam que um gerente devia ter em mente, de forma muito clara, que empregados e empresas têm interesses obviamente desiguais, divergentes e até antagônicos. Nesse sentido, Marras (2000) destaca que o interesse pessoal do empregado é receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança; a empresa preocupa-se em fazer cumprir seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade.

Nesse contexto, Marras (2000) comenta sobre a importância de estabelecer limites claros entre o dar e receber, não criando expectativas desnecessárias e extremamente perigosas durante a relação entre as partes. Outro ponto de destaque é o ingresso na organização, momento em que o novo empregado “deveria receber todos os conhecimentos necessários à identificação dos chamados símbolos organizacionais para poder distinguir o que é e o que não é primordial logo no início de suas atividades” (Marras, 2000, p. 38).

2.3 CONTRATO PSICOLÓGICO

Dutra (2010) explica que todas as mudanças que a gestão de pessoas está sofrendo nas últimas décadas são motivadas pelo surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização. Contribuem para esta mudança um ambiente mais competitivo que exige constante desenvolvimento.

Conforme Rousseau (1989, p. 123), contrato psicológico pode ser definido como “a crença de um indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a própria pessoa e outra parte”. As questões-chave incluem a crença de que a promessa foi feita e

uma contrapartida oferecida em troca dela, vinculando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas.

“O novo contrato psicológico é influenciado, também, por alterações importantes nas expectativas das pessoas em relação à organização” (Dutra, 2010, p. 41). Para os colaboradores, os ambientes competitivos revelam que sua mobilidade dentro e fora da organização está vinculada ao seu desenvolvimento.

O contrato traz implícito o compromisso entre as partes, sendo que cada uma oferece algo em troca do que a outra pode oferecer. Segundo Rousseau (1995), os contratos são feitos livremente entre partes interessadas, mas nem sempre são bem compreendidos, e muitas vezes negligenciados.

Para Dutra (2010, p. 43), “a relação entre pessoa e organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização, para o desenvolvimento da pessoa”. E fica evidente que ambas as partes deverão alinhar suas ideias e expectativas de desenvolvimento para que os frutos dessa relação beneficiem a todos. O novo contrato psicológico altera o papel das pessoas e da empresa.

3 MÉTODO

A presente pesquisa é de cunho exploratório com o objetivo de verificar como a disseminação de um hábito angular contribui para o engajamento dos empregados em uma organização bem-sucedida. A coleta de dados seguiu a estratégia de análise de documentos, ou seja, quando se faz um levantamento da percepção dos profissionais, técnicos e práticos sobre questões específicas e análise de conteúdo fornecido pelas organizações, assim como artigos, estudos de caso e informações coletadas nos sites das empresas.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: a pesquisa exploratória qualitativa que incluiu a busca por referências sobre o tema em estudo e visitas às empresas analisadas com o intuito de entrevistar os gestores sobre temas relacionados aos hábitos organizacionais e o engajamento dos funcionários. A primeira atividade compreendeu a revisão da literatura relacionando dados secundários relevantes, passando para estudos mais específicos, associados ao problema, como sugerem Cooper e Schindler (2003).

Nesta pesquisa, o *framework* conceitual analisado relaciona o constructo de hábito angular (HA) com o constructo de engajamento

profissional (EP), sendo o primeiro uma variável latente independente e o segundo uma variável dependente. Dessa relação, onde HA representa a causa e EP o efeito, é identificada a primeira proposição:

P1–A disseminação de um hábito angular contribui positivamente para o engajamento dos colaboradores em uma organização bem-sucedida.

Além disso, no *framework* da pesquisa considera-se o efeito moderador do hábito angular em P1, gerando uma segunda proposição de pesquisa:

P2- A característica do hábito angular modera, de forma significativa, a relação entre o hábito angular e o engajamento dos profissionais em uma organização bem-sucedida.

Para levar a cabo a negação ou aceite provisório de tal relacionamento hipotético (Volpato, 2007), foi necessário estudar os hábitos angulares de três organizações bem-sucedidas sob o aspecto dos constructos: hábito angular (HA), engajamento profissional (EP) característica do hábito (CH). Os históricos das três empresas analisadas com foco na disseminação dos respectivos hábitos angulares são

apresentados nos Quadros 1, 2 e 3. A descrição dos fatos que ilustram a trajetória dessas organizações ao disseminarem um hábito angular justifica o porquê da escolha das empresas.

QUADRO 1 – Aluminum Company of America (Alcoa).

O fundador da Alcoa inventou o processo de fundição de alumínio e a partir de então a empresa se tornou uma das maiores do planeta, produzindo desde o metal das latas de Coca-Cola até os rebites que sustentam os satélites. Em 1987, porém, os investidores começaram a reclamar do retorno que deixaria de ser constante. Além disso, a empresa enfrentava problemas com os concorrentes que roubavam seus clientes e dificuldades com novas linhas de produtos. Nesse momento, a diretoria anunciou que era hora de uma nova liderança.

O novo diretor era um ex-burocrata do governo chamado Paul O'Neill. Em sua apresentação, confirmando a apreensão por sua indicação, o novo diretor subiu ao palco e fez um discurso sobre segurança finalizando com a meta de que desejava tornar a Alcoa a empresa mais segura dos Estados Unidos, ou seja, índice zero de acidentes. Nesse discurso não foram abordados temas como lucros, impostos ou alinhamento para obter uma vantagem de mercado, que são temas recorrentes nesse tipo de apresentação. Pelo contrário, O'Neill enfatizou que para entender a situação da Alcoa era necessário olhar os números de segurança dos postos de trabalho. E se os índices de acidentes fossem reduzidos, não seria devido a um esforço motivacional, mas porque os indivíduos da empresa concordam em se tornar parte de algo importante.

Apesar de muitos investidores terem vendido suas ações logo após a apresentação de O'Neill, um ano depois, os lucros da Alcoa atingiram uma alta recorde. Quando O'Neill se aposentou no ano 2000, o faturamento líquido da empresa era cinco vezes maior do que antes dele chegar, e sua capitalização de mercado havia crescido em 27 bilhões de dólares. Além do fato da Alcoa se tornar uma das empresas mais seguras do mundo nesse período.

O'Neill pensou o básico, ninguém deveria ter medo de morrer sustentando a família. E foi pensando nisso que decidiu mudar os hábitos de segurança de todo mundo. Para alcançar um índice zero de acidentes, era necessário entender por que os acidentes aconteciam e para entender por que os acidentes aconteciam era preciso estudar como o processo de fabricação estava dando errado. Para entender como as coisas estavam dando errado, era preciso contratar pessoas que pudessem educar os funcionários sobre controle de qualidade e os processos de trabalho mais eficientes, para que fosse fácil fazer tudo do jeito certo, pois um trabalho correto também é mais seguro. Na prática, para proteger os funcionários, a Alcoa precisou se transformar em uma empresa de alumínio melhor e mais eficiente.

Toda a transformação foi moldada no *loop* do hábito: a deixa era o funcionário ferido, a rotina seria a comunicação de todo acidente pelo presidente da unidade para o diretor em até 24 horas acompanhado de um plano para evitar que o mesmo ocorresse novamente. A recompensa consistia em promover apenas aqueles aditassem o sistema. Como consequência, todas as unidades precisaram criar um sistema de comunicação que possibilitasse o funcionário mais inferior levar uma ideia ao executivo do mais alto escalão. Isso por que os presidentes eram ocupados e para contatar o diretor em 24 horas após um acidente precisavam ficar sabendo do acidente assim que ocorresse. Por isso, os vice-presidentes precisavam estar em contato com os supervisores. E os supervisores precisavam fazer com que os funcionários avisassem sobre os acidentes assim que identificassem um problema e já tivessem uma lista de sugestões. Quando tudo da rígida hierarquia precisou mudar para se adequar ao programa de segurança, estavam se formando novos hábitos organizacionais.

Fonte: Alcoa (2014) e Duhigg (2012).

QUADRO 2 – Natura Cosméticos.

Em 2000, a Natura foi líder no setor de cosméticos e na indústria de cuidados pessoais. A empresa já havia participado de projetos sociais desenvolvidos em comunidades no entorno de suas fábricas; todavia, foi com o lançamento da linha de produtos Ekos que a Natura levou a responsabilidade social para o centro dos negócios.

A nova linha de produtos incorporou várias substâncias que eram usadas por comunidades indígenas tradicionais. Mas, ao invés de apenas comprar a matéria-prima, a Natura construiu parcerias com essas comunidades para compartilhar os benefícios resultantes da exploração dos recursos. As matérias-primas vegetais e os óleos naturais utilizados na Ekos são oriundos das regiões mais longínquas, extraídos por habitantes de comunidades e vilas localizadas desde o norte do País, na Amazônia até o sul, na Mata Atlântica.

A Ekos foi inspirada no conhecimento que as populações tradicionais detinham sobre a utilização dos recursos naturais. Essas populações incluíam caboclos, sertanejos e caiçaras que aprenderam, durante séculos, a utilizar as plantas para suas necessidades cotidianas de alimentação, de fabricação de instrumentos e utensílios, de preservação da saúde e cura de doenças. Para obter os óleos a partir dos insumos naturais coletados na Amazônia, a Natura contratou a empresa Cognis. Para permitir que sua linha de produtos incorporasse o uso consciente dos ativos naturais e o conceito de sustentabilidade, a Natura contratou os serviços de certificação de ativos não-madeireiros junto ao IMAFLORA.

As comunidades tradicionais dessas regiões viviam em grupos pequenos de cerca de 150 pessoas, separadas entre si por distâncias imensas e por marcantes diferenças socioculturais. Essas comunidades se organizaram de diversas formas, para se constituírem como parceiros da aliança no projeto Ekos. Eram representadas por uma entidade coletiva, capitaneada por um líder na comunidade ou organizavam-se como cooperativas de trabalho. Havia ainda a figura do produtor individual, que trabalhava na coleta para garantir sua sobrevivência e que aceitou as orientações sobre como fazer seu trabalho, assegurando os princípios da sustentabilidade exigidos pela empresa.

Tais comunidades retiravam sua sobrevivência da terra há várias gerações. Portanto, tinham alguma noção da importância dos recursos que extraíam da natureza. Mas, embora respeitassem a natureza, muitas vezes desconheciam os efeitos devastadores que algumas de suas práticas acarretavam para o meio ambiente.

Com o desenvolvimento desse projeto, os dirigentes da Natura perceberam que ao seguirem normas e padrões de gestão ambiental poderiam conseguir maior produtividade relativa ao trabalho dos funcionários (Delmas; Pekovic, 2013). Isso é possível, pois como afirma Wagner (2013) há uma sinergia entre adoção de sistemas de gestão ambiental e gestão de recursos humanos.

Além do mais, para Luis Seabra, Presidente-fundador da Natura, “as parcerias mais complexas só terão êxito se forem fundamentadas nas relações entre as pessoas” (Casado; Fischer, 2003, p. 1). Segundo ele, o sucesso da Natura, está tanto nas parcerias de negócios quanto naquelas voltadas para a atuação social, está no relacionamento que possibilitam, estabelecem e mantêm.

Fonte: Casado e Fischer (2003), Delmas e Pekovic (2013), Natura (2014) e Wagner (2013).

QUADRO 3 – Starbucks Coffee Company.

Quando a Starbucks começou a esquematizar sua estratégia de crescimento em massa no final dos anos 1990, os executivos perceberam que, para obter sucesso, era necessário criar um ambiente que justificasse pagar quatro dólares por um copo de café sofisticado. Por isso, desde o início a empresa começou a pesquisar como poderia ensinar os funcionários a moderar suas emoções e aperfeiçoar sua autodisciplina.

Se os baristas não fossem treinados para deixar de lado seus problemas pessoais, as emoções poderiam influenciar no tratamento dos clientes. Por outro lado, funcionários focados e disciplinados poderiam oferecer o nível elevado de serviço que os clientes esperavam.

Para muitos funcionários, a Starbucks é a primeira experiência profissional. Todavia, as pessoas não chegavam à empresa com a autodisciplina necessária e era necessário treiná-los para que se destacassem no atendimento ao cliente, para que não se irritassem e servissem a todos com um sorriso lembrando seus pedidos e nomes. Dessa forma, o modelo da empresa é baseado no treinamento de funcionários e atendimento ao cliente, o que fez da Starbucks uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo.

Os cursos de treinamentos começam no primeiro dia e continuam ao longo da carreira do empregado. O treinamento ensina o tipo de preparação para a vida que escolas, famílias e comunidades não foram capazes de proporcionar. O funcionário aprende a ter foco, chegar na hora e controlar suas emoções, e o mais importante, a ter força de vontade.

Com mais de 137 mil empregados atualmente, e mais de um milhão de ex-alunos, a Starbucks é uma grande instituição de ensino. Todos esses empregados, em seu primeiro ano, passaram por pelo menos 50 horas em sala de aula da Starbucks e outras dezenas com livros didáticos da Starbucks, e conversando com os mentores responsáveis por eles.

A essência dessa aprendizagem é uma grande ênfase num hábito muito importante: a força de vontade. Para Duhigg (2012), a força de vontade é o hábito angular mais importante de todos para o sucesso individual e a Starbucks ensinou seus funcionários a lidar com momentos de adversidade, proporcionando-lhes *loops* de hábito de força de vontade.

Um desses *loops* é o LATTE: ouvir o cliente [*Listen*], reconhecer a reclamação dele [*Acknowledge*], tomar uma atitude para resolver o problema [*Take action*], agradecer a ele [*Thank*], e explicar o porquê o problema aconteceu [*Explain*].

Fonte: Duhigg (2012) e Starbucks (2014).

Em 2013, foram realizadas as três entrevistas. O objetivo foi identificar o nível de engajamento em cada organização e esclarecer o hábito angular. Os gestores entrevistados foram selecionados a partir da relação de seu cargo com o hábito que a empresa dissemina: Gerente de minas

(segurança/Alcoa), Coordenador de desenvolvimento de RH (Sustentabilidade/Natura) e Gerente de loja (treinamento/Starbucks). O quadro 4 destaca a denominação desses gestores no artigo, as respectivas empresas, cargos e atribuições.

QUADRO 4 – Características dos gestores entrevistados.

Denominação	Empresa	Cargo	Atribuições
Gestor A	Alcoa	Engenheiro de minas	Responsável pelo planejamento de curto e médio prazo, relatórios de mineração, dimensionamento de frota e controle de qualidade.
Gestor N	Natura	Coordenador de desenvolvimento de recursos humanos	Responsável pelos programas de recursos humanos: • Identificação de potencial • Carreira e Sucessão
Gestor S	Starbucks	Gerente de loja	Gerenciamento de operações, contratação, padronização, atendimento, compras, treinamento e inserção da filosofia da empresa.

Durante a entrevista não estruturada cada gestor foi convidado a falar sobre os temas, engajamento e retenção, hábitos organizacionais e filosofia da organização. Ao final de

cada entrevista, para identificar o nível de engajamento, os gestores escolheram no Quadro 5 o item que melhor representava o engajamento em sua organização.

QUADRO 5 – Itens para mensurar Engajamento Profissional (EP).

Engajamento Profissional (EP)
Indique a alternativa que melhor descreve o engajamento profissional atual da empresa: 1 - Na minha empresa ações para promover a retenção de funcionários são consideradas um custo extra, assim se busca apenas manter os colaboradores comprometidos. 2 - A minha empresa foca principalmente na retenção de funcionários (exemplo: salário e recompensas), onde a perspectiva é manter talentos disponíveis na empresa para torná-la competitiva em suas ações. 3 - O engajamento profissional em minha empresa é considerado como estratégico. Todos compartilham do mesmo entusiasmo e se importam com a visão da empresa. Além disso, alguns hábitos que são disseminados pela organização extrapolam à vida dos funcionários.

Com o objetivo de esclarecer o hábito angular (HA), os gestores foram questionados se concordavam ou discordavam de três variáveis, apresentadas no Quadro 6. As três variáveis apresentadas para mensurar o hábito angular relacionam-se com aos três estágios do *loop* do hábito sugerido

por Duhigg (2012). Embora a exploração do conceito de hábito angular por apenas três variáveis pareça limitado, a sequência apresentada contempla os reflexos da disseminação de um hábito angular na rotina empresarial e na vida do funcionário.

QUADRO 6 – Mensuração do Hábito Angular (HA).

Hábito Angular (HA)
V1 – Na minha empresa a disseminação de um hábito principal causou uma grande reformulação dos padrões.
V2 – Na minha empresa todas as rotinas são guiadas por uma filosofia que representa a razão de ser da organização.
V3 – Na minha empresa o nosso esforço é recompensado, pois o que desejamos para nossas vidas está alinhado com a filosofia da empresa.

Por fim para solucionar P2, representado no Fluxograma de Relações (1), verificou-se com base nas respostas dos entrevistados se a característica dos hábitos angulares

interfere na relação HA e EP, representando a proporcionalidade entre hábitos angulares de organizações bem-sucedidas.

$$\frac{SEGURANÇA}{ALCOA} = \frac{SUSTENTABILIDADE}{NATURA} = \frac{TREINAMENTO}{STARBUCKS} \quad (1)$$

Na Figura 1 é apresentada a estrutura conceitual da pesquisa. Na imagem pode-se observar as variáveis do hábito angular (V1-V3) e a variável do engajamento profissional (V4). Do relacionamento entre esses conceitos, surge a principal proposição de pesquisa (P1).

No final do processo, obtiveram-se os questionários válidos e corretamente preenchidos e as anotações das três entrevistas realizadas. As informações foram compiladas e os relatos utilizados para avaliar as proposições.

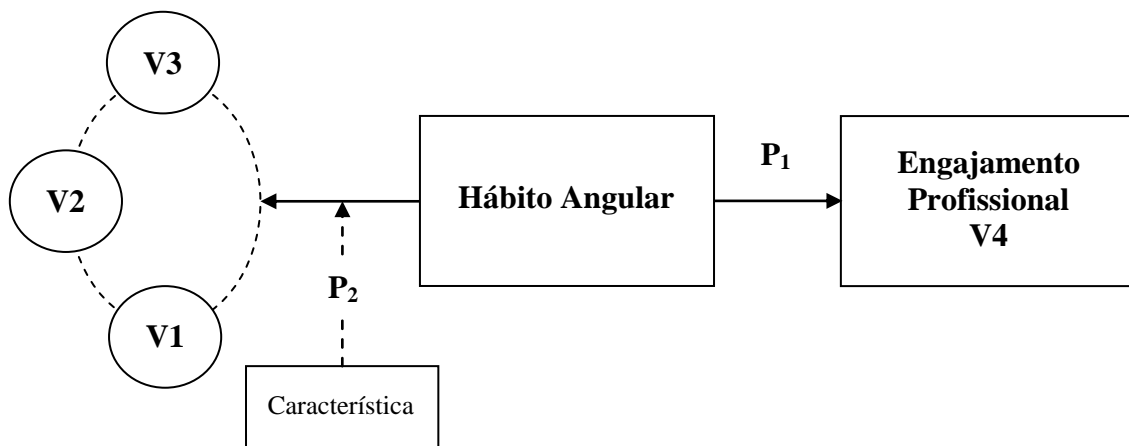


FIGURA 1 – Framework conceitual da pesquisa (P1= HA→EP; P2 = Característica → EP).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da variável dependente EP revelou que os três gestores entrevistados consideram o engajamento profissional como estratégico e compartilham do mesmo entusiasmo e visão das empresas. As variáveis do constructo Hábito Angular (HA) também foram aceitas pelos três gestores e todos confirmaram que as afirmações correspondem à realidade de suas respectivas organizações.

O quadro 7 apresenta as respostas dos gestores para os

constructos Engajamento Profissional e Hábito Angular. Para Engajamento Profissional, das três alternativas apresentadas, os gestores escolheram a que melhor descreve engajamento em sua organização e para Hábito Angular julgaram as três variáveis concordando ou discordando delas.

QUADRO 7 – Distribuição das respostas dos gestores.

Constructo	Variável	Gestor A	Gestor N	Gestor S
Engajamento Profissional	1	Discordo	Discordo	Discordo
	2	Discordo	Discordo	Discordo
	3	Concordo	Concordo	Concordo
Hábito Angular	1	Concordo	Concordo	Concordo
	2	Concordo	Concordo	Concordo
	3	Concordo	Concordo	Concordo

Após as entrevistas e avaliação das respostas dos três gestores, tem-se que a relação hábito angular (HA) e engajamento profissional (EP), ou seja, P1 demonstra-se positiva. Por fim, os gestores foram questionados sobre a característica do hábito angular e verificou-se que a característica do hábito não influencia em P2. Dessa forma, as variações na característica do hábito tendem a não influenciar a

relação HA e EP. Esse resultado pode ser explicado pelo fato do hábito angular desenvolvido nas empresas se estender para a vida dos seus colaboradores.

Com a validação de P1, entende-se que a disseminação de hábitos angulares contribui para o engajamento dos empregados nas organizações pesquisadas. O hábito angular influencia e se relaciona de forma

positiva com o engajamento dos profissionais em empresas bem-sucedidas pesquisadas nesse artigo. Essa relação também foi alvo de análise teórica nos trabalhos de Duhigg (2012), Dutra (2010) e Teizen et al. (2009).

A força de determinação do hábito angular no engajamento profissional (HA → EP) pode ser considerada grande, de acordo com a opinião dos gestores consultados. Dessa forma, observa-se que o reconhecimento de um hábito angular que esteja realmente vinculado a razão de ser da organização, que possa ser interpretado e que contribua para o engajamento dos profissionais, gera oportunidades reais de sucesso para a empresa e de realização profissional e pessoal para seus colaboradores.

Sobre o alinhamento entre a essência do indivíduo e a essência da organização, os gestores afirmam que trata-se do primeiro passo para sair do paradigma da retenção de pessoas e começar um novo modelo que prioriza o engajamento dos profissionais, como observa-se nos depoimentos dos Gestores S e N:

Com o treinamento, além da excelência no oferecimento dos produtos, são trabalhadas a dedicação e paixão

por parte dos colaboradores. No treinamento, a empresa lembra que os grãos podem ser ótimos, a tora pode ser escura, as ferramentas podem ser excelentes, mas no fim cabe ao colaborador assegurar a qualidade do produto. (Gestor S)

No processo de engajamento, as empresas além de atrair pessoas e entender suas histórias de vida, promovem o direito de escolha em um processo cíclico de desenvolvimento que tem como principal objetivo perpetuar a essência da organização. (Gestor N)

Os líderes formados nesse processo se engajam com o propósito das empresas, compartilham de seus valores e são referências dos comportamentos desejados pela organização, inspirando e mobilizando a rede de relacionamentos a buscar resultados individuais e coletivos destacados e a atuar como agentes de transformação da sociedade. Isso pode ser constado nas falas dos três gestores:

A filosofia da empresa é tão difundida que replicamos os conceitos em nossas vidas de forma

involuntária.
(Gestor A)

O verdadeiro engajamento somente será possível se cada colaborador for capaz de identificar o seu propósito, apoiado por seus valores e crenças pessoais, e então refletir o nível de alinhamento com o propósito, valores e cultura da organização.
(Gestor N)

Tentamos descobrir um jeito de dar aos nossos empregados a autodisciplina que não aprenderam na escola. (Gestor S)

A disseminação de um hábito angular inicia o processo de engajamento que proporciona a oportunidade para que os gestores possam refletir sobre o propósito da empresa e o seu nível de alinhamento em relação a esse propósito. Esta reflexão exige um olhar mais consciente e profundo sobre como a empresa funciona e como o próprio indivíduo funciona.

Os colaboradores antes de iniciarem suas atividades são convidados a analisar sua história, realizações, competências e plano de carreira.
(Gestor A)

O processo de engajamento pelo qual passei, foi fundamental para minha vida profissional e pessoal, a medida que tive a oportunidade de me conhecer melhor e me dar a oportunidade de conhecer o outr.
(Gestor N)

Para muitos jovens, a nossa empresa é sua primeira experiência profissional.
(Gestor S)

Todas as afirmações reforçam a importância da transição interna das empresas para engajamento e a possibilidade do contato, dos colaboradores, com a expressão do propósito de vida. Durante esse processo, os participantes podem identificar elementos suficientes para construção do seu plano de desenvolvimento, fato previsto pelo planejamento estratégico da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo verificar como a disseminação de um hábito angular contribui para o engajamento dos empregados em uma organização bem-sucedida (HA → EP). Atualmente as empresas procuram manter uma relação próxima aos seus

colaboradores e buscam no engajamento eles mais consistentes que o comprometimento e envolvimento.

Todavia a realidade para muitas empresas ainda é a dos programas de retenção de talentos que, por meio de recompensas e benefícios, tentam manter seus funcionários na empresa. Nessa pesquisa, constatou-se, de fato, que o hábito angular (HA) se relaciona de forma positiva com o engajamento profissional (EP) das empresas analisadas segundo a opinião dos gestores entrevistados.

Assim, obteve-se a confirmação de P1 (HA → EP), indicando que a disseminação de um hábito angular contribui para o engajamento profissional das empresas bem-sucedidas analisadas. Quanto a P2, não foi possível indicar que a característica do hábito angular disseminado modera a relação HA e EP nas empresas analisadas, concluindo-se que a característica do hábito não determina se haverá aderência por parte dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

1. Teizen, C.R.; Pavanini, C.J.; Curi, R.C. M.G.; Fleury, M.T.L. In: Fischer, A.L.; Dutra, J.S.; Amorim, W.A. C. (Orgs.). Gestão de pessoas: desafios

estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas; 2009.

2. Duhigg, C.O. O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva; 2012.
3. Santaella, L. O papel da mudança de hábito no pragmatismo evolucionista de Peirce. *Cognitio*, v.5, n.1, p.75-83, jan./jun. 2004.
4. PWC. Tendências em capital humano: Retenção de talentos 2011. 2011. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf
5. Marras, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura; 2000.
6. Dutra, J.S. Carreiras e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, J.S. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas; 2010.
7. Rousseau, D.M. Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v.2, n.2, p.121-139, Springer; 1989.
8. Rousseau, D.M. Psychological

- contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. London: Sage; 1995.
9. Cooper, D.R.; Schindler, P.S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman; 2003.
10. Volpato, G. Bases teóricas para redação científica. São Paulo: Cultura Acadêmica; 2007.
11. Alcoa. Política - Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Disponível em: https://www.alcoa.com/brasil/pt/info_page/politica_ssma.asp
12. Casado, T.; Fischer, R.M. Natura Ekos: da floresta a Cajamar. Boston, MA: Harvard Business School Publishing; 2003.
13. Delmas, M.A.; Pekovic, S. Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. Journal of Organizational Behavior. 2013; 2(34): 230-252.
14. Natura. Sustentabilidade.
- Disponível em: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sustentabilidade/>
15. Wagner, M. Green human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? Journal of Business Ethics. 2013; 3(114): 443-456.
16. Starbucks. Starbucks Company Timeline. Disponível em: <http://www.Starbucks.com.br/assets/576b394e057542a5bc78618bef7d15e3.pdf>
17. Gestor A. Engajamento. Ribeirão Preto. 2013. Entrevista concedida aos autores.
18. Gestor N. Programas de gestão de pessoas. Cajamar. 2013. Entrevista concedida aos autores.
19. Gestor S. Treinamento Starbucks. Ribeirão Preto. 2014. Entrevista concedida aos autores.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2015-02-09
Last received: 2015-02-09
Accepted: 2015-02-09
Publishing: 2015-04-30