

MOTIVAÇÃO PARA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO APLICADA AO *MARKETING* INTERNO¹

MOTIVATION TO CHANGE BEHAVIOR APPLIED TO INTERNAL MARKETING

Marília Alves Calheiros*
Maristela Schein Kellermann**
Paulo Renato Calheiros***
Eren Melo Pasquali****

R e s u m o

Este estudo apresenta uma interdisciplinaridade entre as áreas de administração e *marketing* e o Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento (PROCHASKA & DICLEMENTI, 1986). De acordo com esse referencial teórico, a mudança intencional de comportamento pode ser compreendida como um processo que se desenvolve em estágios sucessivos, os quais precisam ser sequencialmente vencidos para se chegar à mudança desejada. O profissional de *marketing* pode utilizar esses construtos como ferramentas para motivação de indivíduos e equipes envolvidas na sua prática profissional. A identificação adequada do estágio de mudança em que os indivíduos se encontram pode facilitar a implementação de atividades direcionadas àquela determinada etapa do processo de mudança; evitando-se, assim, o gasto desnecessário de energia quando este é despendido na tentativa de implementar mudanças entre pessoas que não estão preparadas para tanto. Dessa forma, promove-se a efetividade dos esforços motivacionais.

P a l a v r a s - c h a v e: Motivação para Mudança de Comportamento.
Endomarketing. Modelo Transteórico.

1 - Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac – Pelotas/RS como requisito à obtenção do grau de Tecnólogo em *Marketing*.

* Aluna do Curso de Especialização em Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas.

** Mestre em Educação. Professora da Faculdade de Tecnologia Senac – Pelotas/RS.

*** Co-orientador, Doutor em Psicologia e Professor do departamento de Psicologia da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

**** Mestranda em Letras, Especialista em Leitura e Produção Textual e Professora da Faculdade de Tecnologia Senac – Pelotas/RS.

A b s t r a c t

This study presents an interdisciplinary between the areas of Administration and Marketing and the Transtheoretical Model of Behavior Change (PROCHASKA & DICLEMENTE, 1986). According to this theoretical framework to intentional change in behavior can be understood as a process that takes place in successive stages, which must be overcome sequentially to reach the desired change. The marketer can use these constructs as tools for motivating individuals and teams involved in their professional practice. Proper identification of the stage of change in which individuals find themselves may facilitate the implementation of activities directed to that particular stage of change, avoiding thus the unnecessary power consumption when it is spent trying to implement changes among people that are not prepared to do so. Thus promoting the effectiveness of motivational efforts.

Key words: Motivation to Behavior Change. Endomarketing. Trans-theoretical Model.

Mantenha seus pensamentos positivos, porque seus pensamentos tornam-se suas palavras. Mantenha suas palavras positivas, porque suas palavras tornam-se suas atitudes. Mantenha suas atitudes positivas, porque suas atitudes tornam-se seus hábitos. Mantenha seus hábitos positivos, porque seus hábitos tornam-se seus valores. Mantenha seus valores positivos porque seus valores... Tornam-se seu... destino.

Mahatma Gandhi

1 Introdução

Em razão das mudanças sociais, políticas e econômicas, surgem novas abordagens e um perfil de gerenciamento diferente. Gerenciar nesse contexto exige muito mais do que habilidades técnicas e analíticas, exige a capacidade de enfrentar necessidades, riscos e incertezas mais desafiantes que no passado; significa comprometimento com resultados, ter autonomia e responsabilidade, motivação e criatividade, negociar interesses e fatores adversos (PEREIRA, 1998).

Endomarketing é uma área da administração que busca adaptar estratégias e elementos do *marketing*, normalmente utilizado no meio externo às empresas para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente

ligada à comunicação interna, que alia técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos. O *endomarketing* consiste na conexão entre cliente, produto e colaborador. Nessa tríade, o colaborador passa a ser definido como alguém incorporado ao negócio, responsável pelo sucesso da empresa e igualmente preocupado com o seu desempenho (SÓRIO, 2010).

O reconhecimento da seriedade do envolvimento do colaborador nesse processo estabelece o imperativo da atuação que permite a integração destes ao ambiente de trabalho, reconhecendo a sua própria importância na criação desse ambiente que se projeta na qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Na relação interpessoal, no interior dos grupos e das organizações, muitas vezes, há conflitos e embates que podem ocorrer por diferenças de valores, percepções, objetivos, bem como se instalar em diferentes instâncias, ou seja, entre pessoas, grupos, instituições, assumindo diversas proporções e consequências para os envolvidos (ROSSO, SILVA, CIAMPOME, 2003).

A percepção de que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes leva à conscientização da complexidade que reveste a administração de pessoas. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no *endomarketing* como uma estratégia de Recursos Humanos, direcionando-o para a obtenção dos resultados esperados. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, isto é, do consumidor em geral.

Frente a isso, o *endomarketing* existe para atrair e reter seu primeiro cliente, ou seja, o cliente interno, obtendo, portanto, significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.

Nessa perspectiva, o foco da gerência deve estar centrado nas pessoas, nas relações interpessoais, nas equipes e nos grupos de trabalho com seus conflitos, próprios das relações humanas. A empatia, a comunicação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho são importantes para o equilíbrio das relações entre gerentes e os clientes internos ou colaboradores, principalmente, através da criação de ambientes saudáveis, capazes de contribuir de forma efetiva para a realização das pessoas. A obtenção desses objetivos impõe a necessidade de avaliar e implementar a motivação para mudanças necessárias de comportamento entre os colaboradores (BITENCOURT, 2004).

Quando se trata da questão de motivação para mudança de comportamento, o profissional de *endomarketing* pode encontrar importantes

subsídios no Modelo Transteórico de Mudança Intencional de Comportamento. Esse modelo teórico tem sido utilizado em diferentes áreas das ciências humanas, sociais e da saúde, principalmente entre a promoção de comportamentos saudáveis na psicologia e na sua aplicação na área organizacional (PROCHASKA, 2010).

Um colaborador, muitas vezes, necessita identificar a necessidade de mudar o seu comportamento, problema ou o que de alguma forma dificulta o bom desempenho do seu trabalho (Pré-contemplação). Se essa consciência for fraca, ou ainda, se o colaborador estiver ambivalente quanto à mudança (ele veja tanto benefícios em mudar quanto em permanecer com o *status* atual), a mudança não ocorrerá (Contemplação). Após a resolução da natural ambivalência entre mudar ou permanecer no *status quo*, haverá a necessidade de elaboração de um projeto, um plano para realização de mudança que se mostre viável (Preparação). Esse plano deverá ser, então, implementado (Ação). Uma vez obtida a mudança desejada, será importantíssima a verificação ao longo do tempo da manutenção das conquistas realizadas (Manutenção), que servirá como fator de prevenção da recaída – retorno a forma usual de comportamento.

Cada passo descrito acima indica uma etapa do processo de mudança de comportamento. A mudança de comportamento percebida dessa forma é um processo contínuo com etapas muito bem definidas.

Estratégias motivacionais podem ser úteis para a promoção da mudança de comportamentos-problema. Evidentemente, se essas estratégias forem utilizadas no momento inadequado à sua utilização, acabarão, em virtude disso, perdendo a sua efetividade.

Seguindo esse percurso no processo de motivação para mudança de comportamento, percebe-se como inadequada a realização de um programa de mudanças antes de os colaboradores estarem conscientes da necessidade de mudar e se sentirem motivados a realizá-las.

Para a produção deste artigo, manteve-se contato com grupos de pesquisadores brasileiros que publicaram estudos utilizando o Modelo Transteórico de Mudança de Comportamento. Além da consulta bibliográfica entre a produção científica entre os autores criadores desse modelo teórico, realizou-se pesquisa, entre março e julho de 2010, nas bases de dados Scielo Brasil e PePsic.

Esses expedientes propiciaram as condições para a indicação de disposições voltadas à solução do problema da falta motivação para mudança desejada de comportamentos entre colaboradores na área de *marketing* e em

outras áreas da administração de recursos humanos. Neste estudo, a mudança de comportamento será compreendida como um processo desenvolvido e realizado em etapas visivelmente definidas. A compreensão desse processo poderá promover a efetividade do trabalho individual e de equipes.

2 Motivação para mudança de comportamento

A motivação pode ser entendida, numa visão abrangente, não como algo que a pessoa “tem ou não tem”, mas como algo que a pessoa pode fazer, existindo várias maneiras de auxiliá-la a se mover em direção ao reconhecimento do seu problema e ação efetiva para a mudança.

Rollnick, Heather e Bell (2010) procuraram mostrar uma tendência humana para ignorar os problemas, antes de reconhecer os caminhos que podem levar à resolução dos problemas, sendo, dessa forma, creditado à motivação, a força propulsora que move os indivíduos a um objetivo específico.

Na realidade, quando o sujeito percebe que tem um problema, ele próprio encontrará habilidades para mudar ou procurará ajuda, sugerindo que a motivação para a mudança é a chave do problema comportamental. Contudo, constantemente presente, encontra-se o conflito motivacional em que são frequentes perguntas como: por que mudar? Para que mudar? Ou, ainda, o que irá acontecer? Essas situações em que aparecem os prós e os contras de uma transformação mostram a existência de um conflito motivacional, sendo, portanto, aí que a ambivalência se instala.

Ambivalência, no contexto da Intervenção Motivacional, é um princípio norteador do processo de mudança. Trabalhar a ambivalência nos comportamentos é trabalhar a essência do problema. As abordagens atuais enfatizam a natureza situacional da ambivalência. Implícito no modelo de tomada de decisão encontra-se o fato de que, se os prós superam os contras, é mais provável que o indivíduo tome uma decisão em prol da mudança (ROLLNICK, HEATHER e BELL, 2010).

A Intervenção Motivacional é uma forma de intervenção que explora a ambivalência e os conflitos, encorajando os colaboradores em uma empresa a expressarem suas preocupações a respeito das mudanças. O profissional de *marketing* e os colaboradores dividem responsabilidades em relação à motivação no processo de mudança.

Dessa forma, quando se necessita realizar intervenção para mudança de comportamento, esse método torna-se indicado. Entretanto, é necessário que se identifique o problema e a fase de motivação para a mudança. Logo, um dos princípios norteadores da Intervenção Motivacional é o modelo transteórico de Prochaska e DiClemente (1982), que descreve a prontidão para a mudança como sendo dividida em diferentes estágios de um contínuo processo de mudança nos quais o indivíduo transita.

3 O modelo transteórico de mudança intencional de comportamento (TTM)

O Modelo Transteórico é, em sua origem, resultado de estudo de mudanças de comportamento em populações humanas de indivíduos com comportamentos aditivos, tabaco, álcool e outras drogas. Da sua origem até a atualidade, o TTM foi sendo testado, e se verificou a sua aplicação a outras áreas da saúde. Assim, a abordagem pró-mudança tem se mostrado eficaz com: Avaliação e enfrentamento do *bullying*, Prevenção da Depressão, Impacto da Violência Doméstica, Bem-estar, Transtornos de Alimentação, Violência, Adesão a Exercícios Físicos, Tomada de Decisão, Programas de Saúde e Comportamento, Prevenção de Mudança de Comportamento para adesão ao uso de Medicação, Obesidade, Aderência a Múltiplos Comportamentos (Juventude), Prática Sexual e Uso de Preservativo, Cessação do fumo e outros comportamentos aditivos.

O TTM tem sua vertente de utilização em empresas com o nome *Organizational Change* (Pro-Change Behaviors Systems).

Initiatives for organizational changes fail about 75% of the time. The number one reason is employee resistance to change, produced by imposing action on people who are not prepared to act. We offer programs to increase readiness and lower employee stress as organizations ask their employees to adopt new policies, execute continuous quality improvement strategies, work in teams and participate in ongoing learning².

Prochaska e DiClemente (1986), no “Modelo Transteórico”, descrevem a prontidão das pessoas para mudar determinado comportamento, fundamentando a proposição de que as mudanças acontecem como um processo, não como um fato isolado. Ao longo desse processo, as pessoas têm diversos níveis de motivação e de prontidão para mudar.

2 - As iniciativas de mudanças organizacionais, produzidas através da imposição de medidas sobre as pessoas que não estão preparadas para agir, falham em cerca de 75% das vezes. A razão principal é a resistência dos trabalhadores à mudança. Oferecemos programas para aumentar a qualidade do trabalho, diminuir o estresse dos trabalhadores, adoção de novas políticas e estratégias de execução do trabalho, trabalho em equipe e participação na aprendizagem contínua. Fonte: <<http://www.prochange.com>>.

Tal enfoque preconiza que a mudança comportamental pode ser objetivamente avaliada e monitorada. Para tanto, é necessária a identificação das diferentes fases que são percorridas pelo indivíduo ao longo de todo o *continuum* de mudança de comportamento.

Esses estágios foram descobertos em pesquisa com comportamentos dependentes. Um esquema que pode ser representado por uma linha contínua e espiral que representa a sucessão de fases denominadas de Pré-contemplação, Contemplação, Preparação, Ação e, finalmente, a Manutenção.

Na fase de Pré-contemplação, não há intenção de mudança. Muitos indivíduos, nesse estágio, não demonstram estar cientes dos problemas que os estão atingindo. Normalmente, quando buscam mudar, é por se sentirem pressionados por terceiros que se incomodam ou se sentem preocupados com o problema. Em virtude disso, esses indivíduos, frequentemente, retornam ao problema manifestado, após terminarem ou mesmo se afrouxarem essas pressões (OLIVEIRA, 2000).

A Pré-contemplação é o estágio no qual as pessoas pensam em mudar nos próximos seis meses. A resistência em reconhecer ou modificar um problema é a marca da Pré-contemplação (PROCHASKA & DiCLEMENTE, 1986).

Por outro lado, a Contemplação é o estágio no qual as pessoas estão conscientes de que existe um problema e pensam seriamente em superá-lo, mas ainda não iniciaram a Ação. Outro importante aspecto do estágio de Contemplação é o balanço entre os prós e os contras do problema e a solução do mesmo. Os contempladores parecem debater-se com suas avaliações positivas do comportamento problema e o montante de esforços, energia e perdas que irão custar para superá-los.

A Preparação, ou Determinação, como preferem alguns autores (OLIVEIRA, 2000), é um estágio que combina intenção e conduta. Indivíduos nesse estágio estão pretendendo agir no próximo mês e já agiram não exitosamente no ano passado (McCONNAUGHY, E.A.; PROCHASKA, J.O; VELICER, W.F, 1983).

Por fim, a marca do estágio de Ação é a modificação do comportamento-alvo e os esforços para mudança (OLIVEIRA, 2000). A ação é o estágio no qual os indivíduos têm alterado exitosamente o comportamento-problema, isto é, significa alcançar um critério em particular, como a melhor colaboração com a equipe.

A estabilização do comportamento em foco, evitando-se a recaída (volta à forma inicial de comportamento), é a marca do estágio de Manutenção. “A Manutenção é o desafio real em todas as mudanças de comportamentos” (PROCHASKA & DiCLEMENTI, 1986).

4 Considerações Finais

O *endomarketing* é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, que tem por objetivo obter ou elevar o comprometimento de seus funcionários. Para Brum (1994, p. 23), o *endomarketing* “é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Esse mesmo autor conceitua *endomarketing* como uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Acrescenta, ainda, que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados, conferindo, assim, ênfase aos processos de comunicação interna. Ainda de acordo com Brum (1998), “endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”.

Endomarketing é, portanto, o *marketing* aplicado ao interior da organização. É tudo que se refere ao *marketing* feito com o cliente interno, principalmente em serviços, no qual a qualidade é elemento primordial na conquista de objetivos. O cliente interno pode se tornar a diferença entre o sucesso e o fracasso em muitas iniciativas da empresa. Uma das formas mais eficazes de se obter a melhora na qualidade em serviço é o *endomarketing*. Nessa mesma linha de pensamento, Bekin (1995, p. 17) define *endomarketing* como “um conjunto de ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. Assim, *endomarketing* é o processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação para mercado.

O objetivo de *endomarketing* é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo essas ligações.

Souza e Santos (1992) afirmam que o *endomarketing* por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa; estes resultariam de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo, por conseguinte, mais em nível de cultura organizacional.

Por um lado, o *endomarketing* se apresenta como uma poderosa ferramenta para implementação de inovações para problemas antigos como a sua aplicabilidade na relação sistêmica entre indivíduos-organização-comunidade. Por outro lado, o *endomarketing* levanta o surgimento de novos desafios como necessário à motivação dos funcionários para que estes entendam a importância da

sua participação nesse processo e em muitos outros. O sucesso do *endomarketing* e, conseqüentemente, do *marketing* está exatamente nessa abordagem.

Este estudo apresenta a possibilidade de utilização do Modelo Transteórico para o enfrentamento de dificuldades que envolvam a necessidade de mudança de comportamentos definidos ou identificados como problema para a organização. Através dessa compreensão podem ser oferecidos recursos como aqueles necessários para facilitar o entendimento dos colaboradores sobre a sua natural participação na solução dos problemas organizacionais. Trata-se da necessidade de motivar pessoas a mudarem comportamentos.

A motivação sugerida por Miller e Rollnick (2001) implica em abordá-la como sendo a probabilidade de que uma pessoa inicie, dê continuidade e permaneça em um processo de mudança específico. A ambivalência é o primeiro princípio norteador do processo de mudança. O segundo princípio baseia-se no modelo transteórico de mudança de comportamento de Prochaska e DiClemente (1982). Esse modelo auxilia a identificação do estágio motivacional em que se encontra o colaborador, assim como a prontidão para a mudança. Nesse modelo de intervenção há o pressuposto de que pressões feitas para que a mudança ocorra tendem a não serem eficazes ao longo do tempo. O comportamento desejado pode manifestar-se, muitas vezes, para que a pressão diminua, mas o comportamento indesejado tende a reaparecer, criando um processo circular e interminável.

Em virtude disso, a atitude do profissional de *marketing* não deve ser confrontativa, devendo o diálogo propiciar o desenvolvimento da ambivalência quanto à mudança no comportamento-alvo. O objetivo do administrador é o de encorajar o colaborador a fazer planos para o futuro, com a intenção de manter ou aumentar a motivação para iniciar ou continuar o processo de mudança.

A mudança de comportamento é um processo e os indivíduos têm diferentes níveis de motivação e prontidão para mudar (PROCHASKA & DiCLEMENTE, 1982). O modelo transteórico descreve a prontidão para a mudança como um conjunto de estágios nos quais o indivíduo transita. Com base nesses estágios, é possível saber o quanto um indivíduo está disposto a abandonar seu comportamento-problema.

O trânsito entre os estágios é dinâmico e não linear, a recaída, ou retorno ao comportamento problema após a realização da mudança, não significa fracasso e deve ser vista como um momento de aprendizado a partir do qual podem ser feitas as correções no plano de mudança visando a prevenção de futuras recaídas (OLIVEIRA, SZUPSYNSKI & DiCLEMENTE, 2010).

Este estudo firma-se como uma inserção inicial ao tema exposto. Evidentemente, abre-se o espaço para o surgimento da necessidade de avaliação da efetividade e da eficácia do Modelo Transteórico aplicado ao *endomarketing*.

Referências

- AMODEI, Nancy & LAMB, Richard. Convergent and concurrent validity of the Contemplation Ladder and URICA scales. *Drug and alcohol dependence*, 73(3), 301-306. [Links], 2004.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: E. Blücher, 1972.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando Sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BITENCOURT, Claudia. (org.) *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p.
- BOWDITCH, James. L. & BUONO, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: como estratégia de gestão, encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.
- CALLAGHAN *et al.* Does stage-of-change predict dropout in a culturally diverse sample of adolescents admitted to inpatient substance-abuse treatment? A test of the Transtheoretical Model. *Addictive Behaviors*, 30(9), 1834-47. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000, p. 700.
- _____. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- CODA, Roberto. *Pesquisa de Clima Organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Margareth da Silva; SZUPSZYNSKI, Karen Del Rio; DICLEMENTE, Carlo. Estudo dos estágios motivacionais no tratamento de adolescentes usuários de substâncias psicoativas ilícitas. *Psico*, Revista Eletrônica da PUCRS. Porto Alegre, 41(1), 40-46, 2010.