

## **7 Gatilhos para alterar comportamentos**

---

Ferramentas eficazes  
para realizar a mudança  
necessária

# Sumário

## Executivo

É necessário mudar. Em função da evolução de cultura que vivemos, as pessoas entendem de forma muito diferente sua relação com a autoridade, responsabilidade e necessidade de mudança. Aquele mundo onde se criava um plano e mandava-se executar, simplesmente acabou.

É necessário mobilizar as pessoas para quererem fazer as mudanças que são necessárias.

Apresento 7 gatilhos de mudança que foram estudados, originalmente, por um time liderado por Kerry Patterson, a partir de experiências reais.

### Os 7 Gatilhos:

1. Foco nos comportamentos essenciais
2. Reconhecimento
3. Tornar a rotina prazerosa
4. Treino de habilidades
5. Suporte emocional
6. Trabalho em equipe
7. Mudança de ambiente



# Estudo de Caso

## Uma equipe difícil

Existe uma empresa nos Estados Unidos que tem como empregados pessoas que, em média, foram viciadas em drogas pesadas por mais de 18 anos, usando álcool, heroína, crack e cocaína. Para trabalhar lá, é necessário que um juiz assine uma autorização especial, já que todos têm mais de 10 anos de cadeia a cumprir em regime fechado.

Ao iniciar, a maioria dos associados é analfabeta funcional, sem qualquer qualificação profissional e nunca realizou nem um trabalho braçal por mais de 6 meses. Seus empregados não possuem qualquer hábito necessário para estar em um emprego. Ele esteve preso na pobreza por várias gerações e é membro de gangue, pelo menos em 2ª geração. Ele já foi preso, no mínimo 4 vezes, e foi morador de rua, por pelo menos seis meses. Mais de 95% deles foram vítimas de abuso físico, emocional ou sexual.

As pessoas trabalham lá de 2 a 4 anos. Fazem mudanças dos móveis e bens de pessoas e empresas. São 250 funcionários. Acima de 90% deles mudam suas vidas, abandonando os vícios, o crime e a violência.

**90% dos funcionários, ex-detentos com mais de 10 anos de cadeia a cumprir, foram capazes de mudar suas vidas com a oportunidade dada pela empresa.**

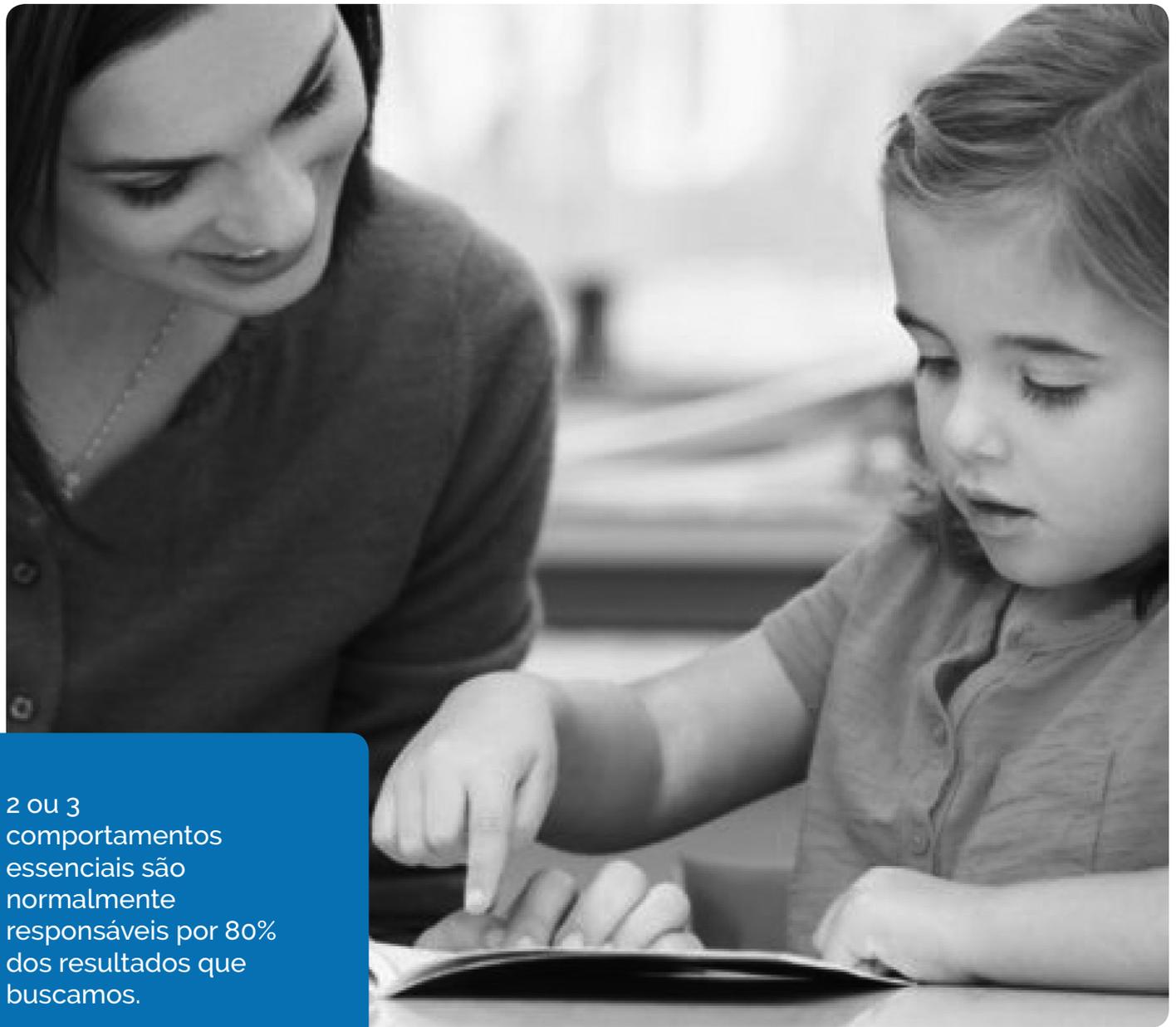
## A Empresa

Delancey Street é a maior empresa independente de mudanças na área da baía de San Francisco, nos EUA. Com uma média de 5.100 mudanças contratadas anualmente, eles atuam fortemente com mudanças residenciais e tem contrato com grandes organizações, incluindo a Gap e os San Francisco Giants.

Ela tem filiais em Nova York, Los Angeles, Carolina do Norte e Novo México. Seus serviços, em todo o país, têm sido elogiados com centenas de cartas de referência, a cada ano. Esta empresa faz parte de uma fundação, criada por Mimi Sielbert, PhD em psicologia, e é referência de mudança comportamental em todo o mundo.

**Como apoiar a mudança de comportamento em pessoas para construir resultados e um futuro de sucesso para si e para a organização?**

Imagino que você tenha desafios com pessoas, se lidera de alguma forma, uma organização ou mesmo sua família. Muitas vezes me perguntam como apoiar uma mudança em um filho de 7 anos ou em um diretor de 50 anos, com comportamento agressivo. Neste momento, a resposta é sempre muito parecida e é o tema deste artigo.



2 ou 3 comportamentos essenciais são normalmente responsáveis por 80% dos resultados que buscamos.

## 1. Foco nos comportamentos essenciais

Proponho que você mude a perspectiva da mudança que você busca, quando se tratar das pessoas das pessoas. Foque nos comportamentos que realizam 80% da mudança.

É mais simples e é mais rápido. Por exemplo, para que seu filho altere a performance de notas na escola, não adianta querer convencê-lo de que estudo é fundamental para o sucesso. Mais fácil definir 2 ou 3 comportamentos essenciais para a mudança de notas. Eu sugiro dormir cedo e estudar 2 horas por

dia, todos os dias. Só 2 comportamentos.

Comportamentos essenciais, não só respondem pela maior parte do resultado, mas provocam mudanças que facilitam novos comportamentos em próximas etapas. Dormir cedo, leva a uma maior chance de prestar atenção nas aulas, por exemplo. Dedique tempo para avaliar quais comportamentos essenciais podem mudar rapidamente o que você deseja. Atenha-se a 3, no máximo. Quanto menos frentes, mais energia concentrada e maiores as chances de sucesso.

## 2. Reconhecimento

Dentre os gatilhos de mudança de comportamento, acredito que reconhecimento é o mais importante. A opinião dos outros a nosso respeito é uma das forças essenciais que nos move como seres humanos. Incentivos são apenas o meio para o reconhecimento e não o gerador da mudança, portanto o mais importante é o valor social do incentivo, que pode ser apenas uma estatueta de 33 cm, como o Oscar da Academia de cinema de Hollywood.

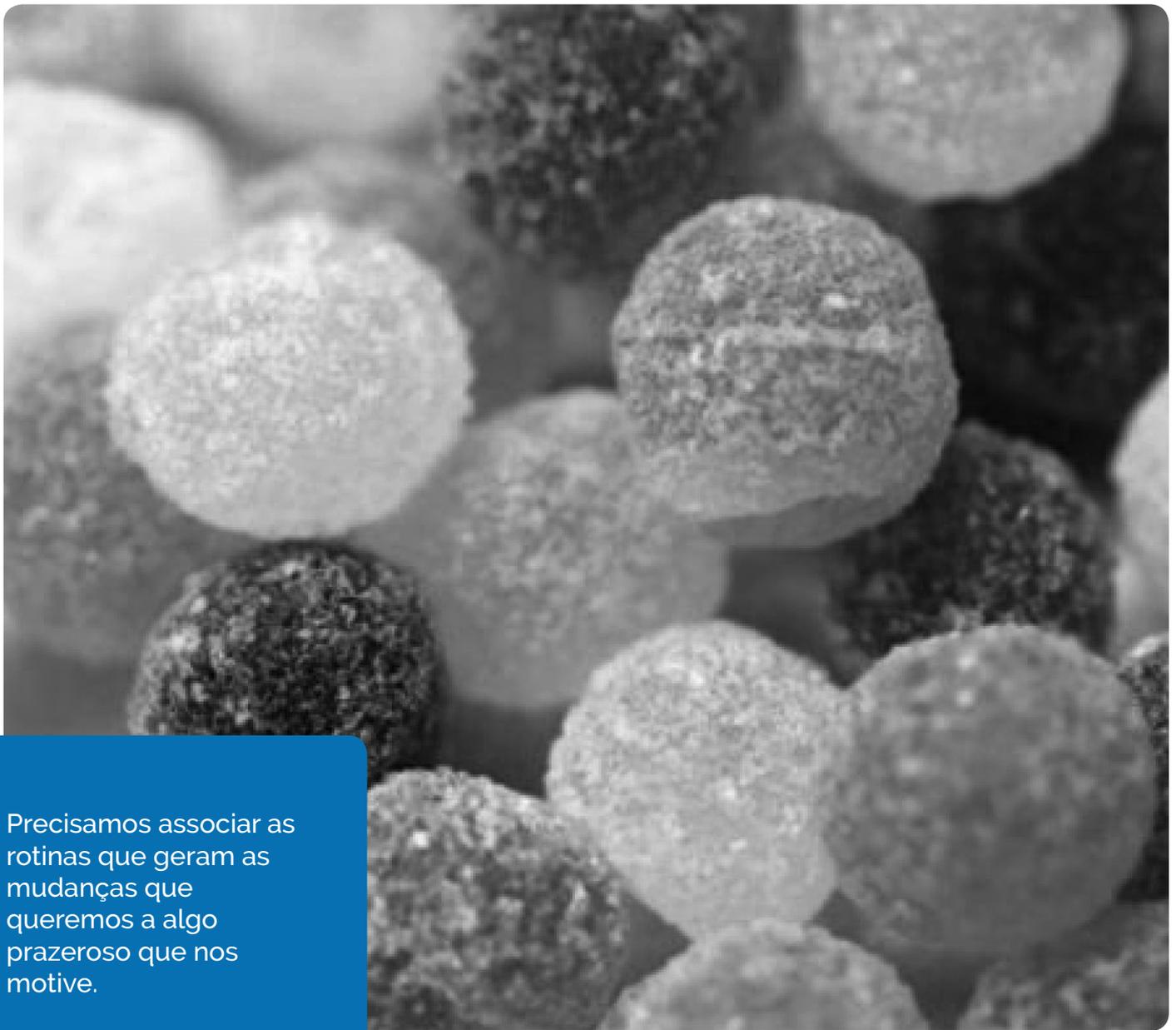
Vícios são comportamentos que não controlamos e domina-los é a mudança de comportamento

mais difícil. O tratamento conhecido mais eficaz para resolver o alcoolismo passa por participar de um grupo, que bate palmas e parabeniza cada dia de vitória de alguém que luta há muito tempo com esta doença, mesmo que seja novamente o primeiro.

Focar o reconhecimento em comportamentos e não exclusivamente em resultados é muito mais eficaz. Pense em algo que possa ser mostrado e preservado na memória e com algum símbolo.



Reconhecimento é o mais eficaz gatilho de mudança de comportamento. As pessoas fazem mudanças incríveis em busca de aceitação social.



Precisamos associar as rotinas que geram as mudanças que queremos a algo prazeroso que nos motive.

### 3. Tornar a rotina prazerosa

Para implementar novos comportamentos, é necessário que novas rotinas sejam seguidas. E isso é o 1º grande problema da mudança com as pessoas. Nós não gostamos de mudança e, de forma geral, entendemos rotina como algo negativo. Você pode melhorar muito suas chances quando associa algo prazeroso ao cumprimento da rotina.

Nos anos 90, o hospital John Hopkins teve sérios problemas com infecção hospitalar. O comportamento essencial definido foi que os médicos deveriam lavar as mãos antes de

qualquer nova atividade. Apesar de entenderem a importância, eles simplesmente não faziam e muito menos ouviam as enfermeiras que os cobravam. O assunto foi resolvido quando, depois da atividade, podiam pegar jujubas, caso tivessem lavado as mãos antes. O chato tornou-se prazeroso.

Reconhecimento e prêmios simbólicos entregues rapidamente, associados aos comportamentos que queremos implementar são uma chave poderosa para mudança. Então, inclua um pequeno prazer ao hábito que quer implementar.

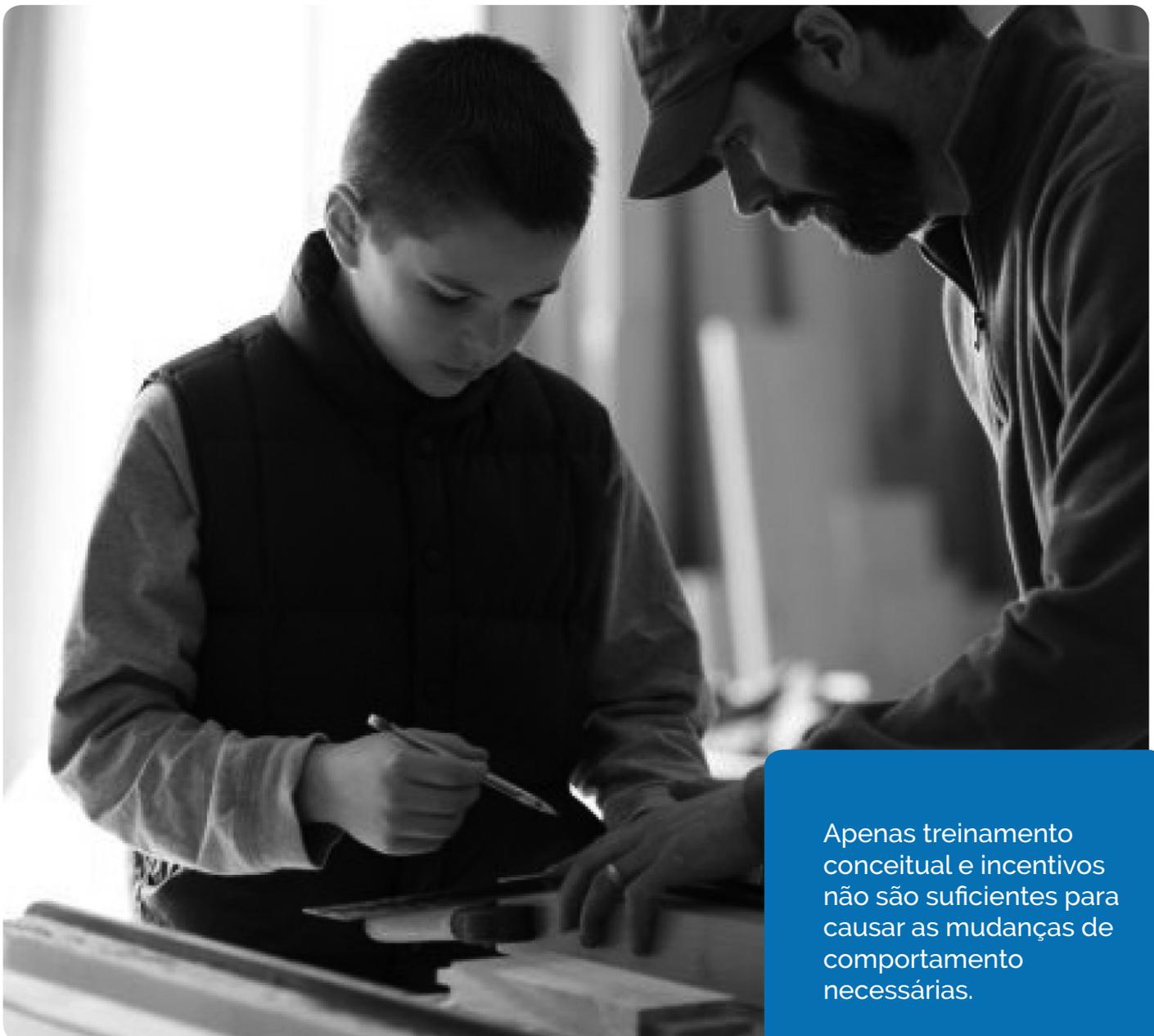
## 4. Treino de habilidades

Muitas organizações continuam oferecendo treinamento conceitual como forma de alterar hábitos e resultados. Dizer o que fazer e como fazer é importante. Mas não é suficiente.

Em um dos meus Clientes, quando fui contratado para treinar os gestores, participamos dos encontros para orienta-los em como conduzir reuniões produtivas. Explicamos como conduzir, conduzimos as primeiras e depois acompanhamos a condução dos gerentes. Eles já sabiam o que fazer, mas, apenas com o

mentoring, aprenderam a como fazer e passaram a executar o que era necessário.

Habilidade é saber fazer. O acompanhamento por profissional sênior, no desempenho do trabalho, é a melhor forma de desenvolver habilidades. Isto nos leva a começar a praticar o novo comportamento com o treinador, já iniciando o novo hábito. Também nos leva a querer continuar, pois passamos a estar seguros de como executa-lo.



Apenas treinamento conceitual e incentivos não são suficientes para causar as mudanças de comportamento necessárias.



Suporte emocional gera a segurança necessária para fazermos as mudanças que precisamos.

## 5. Suporte emocional

Tem gente que acredita que muita pressão dá mais resultados. A questão é que tipo de resultados teremos e quais realmente queremos. Pressão faz a gente acelerar as coisas. O problema é que são as mesmas coisas que já fazemos. Mas, para ter resultados diferentes, precisamos fazer coisas diferentes.

Nossas grandes vitórias pessoais sempre foram acompanhadas por alguém que nos apoiou. Alguém que nos deu suporte emocional e acreditou que poderíamos fazer as mudanças necessárias para alcançar que buscávamos. Seja

uma casa, um grande amor ou o emprego dos sonhos.

Este suporte nos faz sentir mais seguros e podemos canalizar mais energia para o projeto de crescimento. Um ambiente emocionalmente seguro é essencial para que possamos inovar, falhar, corrigir e executar. Novos comportamentos passam por este ciclo de tentativa, falha e persistência. Sozinhos ou sob pressão total, voltaremos a caminhar no que é mais seguro, mesmo que seja o pior caminho, que já não dá mais resultado.

## 6. Trabalho em equipe

É mais rápido mudar comportamentos, quando temos suporte de um time. Pense nos Vigilantes do Peso.

Ao final da guerra do Vietnã, cerca de 15% dos soldados haviam desenvolvido dependência por drogas, como heroína. Milhares de pessoas voltaram para casa viciadas. O governo americano esperou por uma catástrofe nacional, com violência e forte expansão do tráfico de drogas em todo o país. Mas isso nunca aconteceu. Nas pequenas cidades e nos lares, não havia espaço

para aquele comportamento. Todos trabalharam juntos para alterar aquele comportamento que seus filhos e amigos não podiam controlar. Em poucos anos a taxa foi reduzida para 2%.

Em todo time, há pessoas mais propensas a mudar mais rapidamente. Isto gera um efeito manada, que é a vontade emocional de seguir o que nosso grupo está fazendo. Este efeito ajuda muito a adquirir novos hábitos.



Em grupo, somos inspirados por nossos pares a fazer o que é necessário para a mudança.



A mudança de ambiente é a forma mais rápida de influenciar a mudança de comportamento.

## 7. Ambiente

Nosso comportamento muda naturalmente, quando mudamos de ambiente. Esta é a forma mais barata e rápida de influenciar pessoas. Isto acontece porque gostamos de ser aceitos e nos alinhar aquilo que é esperado de nós. Tendemos a nos adequar ao ambiente ou saímos dele.

As forças armadas usam o ambiente para mudar rapidamente o comportamento de adolescentes que passam de uma vida sem responsabilidade para outra, onde cumprem ordens e põe sua vida em risco. Como é necessário que a mudança seja muito rápida,

o ambiente é preparado para acelera-la. Estar em um ambiente simples, limpo e extremamente ordenado, incluindo uniformes, medalhas e patentes de oficiais influencia os recrutas a se tornarem pessoas mais focadas, obedientes às normas e cientes das consequências dos seus atos.

Nas organizações, a mudança de ambiente pode usar tecnologia, como aplicativos que geram alarmes ou placares de indicadores. Decoração de salas e símbolos que profissionais de alto desempenho usam também são mudanças simples que geram resultado.

# Conclusão

Muitas das mudanças que queremos fazer em nossas organizações, passam por alterações nos comportamentos das pessoas do time ou de nossos Clientes. A ciência e a prática apontam que apenas 7 gatilhos podem levar a grandes resultados, influenciando as pessoas a quererem e a fazerem o que é necessário para mudar. Quanto mais gatilhos você utilizar em paralelo, maiores as chances de você influenciar a mudança.

## O autor

Marcelo Assumpção é diretor executivo da Portway e do Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital da FGV. Ele é um dos principais consultores em produtividade comercial no Brasil. Já conduziu projetos para empresas como Ri Happy, Mattel, GSK, Pfizer, Biolab, Netshoes, Mars e Vivo.

Contato:  
contato@portway.com  
11-9-9965-1550



A Portway é especializada em produtividade comercial. Fazemos isso através da estratégia comercial, execução de alta performance e do desenvolvimento de líderes.



[www.portway.com.br](http://www.portway.com.br)  
11-9-9965-1550