

Neuroliderança As Contribuições da Neurociência para a Liderança

Marco Fabossi

Janeiro 2016

A melhor maneira de melhorar o mundo é contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das pessoas que nele vivem, e a neurociência traz importantes descobertas para que líderes, estejam eles em casa, nas organizações, nas repartições públicas, ou nas comunidades, possam contribuir de maneira mais efetiva para a construção de um mundo melhor para todos, com melhores resultados para as organizações.

A neurociência tem sido um dos principais temas corporativos nos últimos anos porque evoluiu exponencialmente graças ao aperfeiçoamento dos equipamentos de imagens que permitem aos neurocientistas estudar o cérebro de pessoas vivas, em funcionamento, já que até então, a única maneira de fazê-lo era abrindo a cabeça de alguém, e pra que isso acontecesse, em geral, o dono do cérebro deveria estar morto, como foi o caso de Einstein que doou seu cérebro para ser estudado após sua morte. O estudo de “cérebros vivos” tem trazido novas informações e comprovações científicas sobre o funcionamento dos pensamentos e comportamentos dos seres humanos, que nos ajudam a compreender porque a liderança exerce tanto impacto no clima organizacional, no bem-estar e desempenho das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados que elas entregam.

Com relação à saúde emocional das pessoas, uma das principais descobertas da neurociência, em pesquisa realizada na University of Califórnia em Los Angeles (UCLA), é que para o cérebro humano, dor física e dor social são interpretadas da mesma forma. Um ato de rejeição, exclusão, injustiça, humilhação ou discriminação, para o cérebro, significam o mesmo que um soco no estômago ou um tapa na cara. Segundo os pesquisadores, a dor social (dor da rejeição) pode ter se desenvolvido por causa da importância dos elos sociais para a sobrevivência da maioria dos mamíferos, e que mostram como nossa necessidade por relação social está profundamente enraizada.

Uma importante diferença entre a dor física e a dor social é que, a física passa rápido, a social não. Talvez seja por isso que a depressão e outros transtornos ansiosos figuram entre as quatro causas de afastamento do trabalho, segundo dados de 2013 do INSS, e as estimativas da OMS mostram que a depressão será a doença mais comum no mundo na próxima década, ultrapassando moléstias cardiovasculares e câncer.

E com relação a este tema, eu tenho uma teoria. Não contem ao Maslow, mas eu acredito que a hierarquia das necessidades humanas tenha sofrido uma importante mudança nos últimos tempos. Segundo Maslow, as necessidades sociais estão no terceiro nível, depois de necessidades fisiológicas e de segurança, contudo, eu creio que atualmente as necessidades sociais são tão importantes para o ser humano quanto às necessidades fisiológicas, e a pesquisa da UCLA apenas reforça minha crença. Por que será que as redes sociais se tornaram tão necessárias para algumas pessoas? Porque elas têm a necessidade de serem aceitas socialmente, e pra isso, se necessário, chegam a negligenciar sua própria segurança. Isso não é incrível?

Quando pensamos em “cérebro” normalmente o associamos à razão, contudo, outra importante constatação da neurociência é que o nosso cérebro é muito mais emoção do que razão. Todas as informações que capturamos chega primeiro à parte emocional do cérebro, que decide o que fará com elas. Se “ele” perceber que a situação nos oferece algum tipo de ameaça ou risco, existe uma grande chance de que nossa reação nem chegue a ser processada pela parte racional do cérebro, tornando-a puramente emocional, tipo lutar ou fugir. Só depois de liberados por esse “filtro emocional” é que seremos capazes de pensar racionalmente sobre a situação.

E aqui temos uma das mais importantes confirmações com relação ao ser humano: quanto maior o nível de resiliência, menores são as chances de sermos “sequestrados” pela parte emocional do cérebro. Por isso, cada vez mais estou convencido de que a resiliência é uma das mais importantes, senão a mais importante, competências a serem desenvolvidas no ser humano, e isso

começa em casa. Pais que protegem demasiadamente seus filhos, por exemplo, não contribuem em nada para que eles possam se tornar pessoas resilientes no futuro, e isso pode prejudica-los demais! Assim como líderes paternalistas, que apenas incentivam as pessoas a uma vida de mediocridade.

As pessoas precisam de ajuda para compreender que as adversidades fazem parte do caminho de crescimento e desenvolvimento, e que o problema não está na situação em si, mas na maneira pela qual encaramos, interpretamos e reagimos ao problema. Quando a parte emocional do cérebro aprende que as situações não são, por natureza, boas ou ruins, e que temos uma enorme capacidade de influenciar os resultados, nos tornamos mais resilientes, diminuimos o sofrimento, minimizamos a sensação de ameaça, potencializamos a sensação de recompensa, permitimos que a parte racional do cérebro faça parte das decisões, e por consequência, chegamos a resultados melhores.

Muito bem, mas o que tudo isso tem a ver com liderança? Tudo! Porque o líder é um dos maiores agentes reguladores da dor social nas organizações, já que a base da liderança é o relacionamento, e a qualidade desse relacionamento implica diretamente no nível de dor social das pessoas e nos resultados.

O primeiro passo, portanto, para que haja interações sociais saudáveis na liderança é o estabelecimento de relações de confiança. Aliás, permita-me lhe fazer uma pergunta: Você se relaciona bem com pessoas em quem não confia? Tampouco as pessoas que estão ao seu redor o fazem, ou seja, sem confiança inexitem relações saudáveis e produtivas. O cérebro determina a confiabilidade em milésimos de segundos após deparar-se com uma pessoa, e essa percepção inicial é continuamente atualizada; quanto mais informações são processadas ou recebidas mais percepções serão formadas. Isso significa que é possível construir ou reconstruir a confiança, mesmo que essa tenha faltado no passado, e Margie Meacham, neurocientista e especialista na educação de adultos, sugere os seguintes passos para que os líderes construam relações de confiança nas organizações:

- **Ajude as pessoas a se sentirem seguras:** Lembre-se, o cérebro considera a sobrevivência como sua principal prioridade. Para que os líderes não sejam vistos como uma ameaça, é necessário que eles mostrem-se confiáveis, verdadeiros, justos e honestos. Atualmente, as pessoas já não encontram segurança nas organizações, por isso, a figura do líder se torna cada dia mais importante na construção da sensação de segurança delas. E essa segurança não está no fato de que o líder pode garantir o emprego das pessoas, mas na certeza de que ele será verdadeiro, honesto, transparente e justo com elas, ainda que isso possa lhes custar o seu emprego. Quando as pessoas se sentem inseguras, o cérebro aciona o estado de ameaça, diminuindo a percepção, a cognição, a criatividade e a colaboração, afetando diretamente os resultados;
- **Demonstre justiça:** O cérebro procura por justiça e reagirá à injustiça com raiva e frustração. Neste ponto é muito importante que o líder se conscientize de que não adianta achar que está sendo justo com as pessoas, se elas não perceberem dessa maneira. É preciso que as cartas estejam sobre a mesa, e que temas suscetíveis a percepções ou sensações de injustiça sejam discutidos com transparência;
- **Seja autêntico e não deixe de mostrar confiança nas pessoas:** Quando estamos com alguém, nossos cérebros são ativados da mesma forma que o cérebro da outra pessoa é ativado por meio da função dos "neurônios-espelho". Em outras palavras, se um líder desconfia da pessoa com quem está falando, ela vai usá-lo de espelho e desconfiar de volta (Meacham, 2013). Não adianta conversar com alguém fingindo que confia na pessoa, porque ela perceberá, e também desconfiará de você. Alguns chamam isso de "energia", mas na verdade é apenas o cérebro em funcionamento.

Uma vez que as relações de confiança estejam estabelecidas, ou seja, que o principal alicerce da liderança esteja construído, podemos então usufruir dos princípios da neuroliderança. O termo "Neuroleadership", traduzido livremente para o português como "Neuroliderança", foi criado por David Rock, presidente do Neuroleadership Institute, com o objetivo de estudar a aplicação da

neurociência no desenvolvimento de líderes e liderados, gestão de mudanças e coaching, e está baseado nos seguintes princípios:

- **Neuroplasticidade**, ou plasticidade cerebral: A capacidade de remapeamento das conexões das nossas células nervosas, o processo que nos ajuda a continuamente aprender. A maneira do nosso cérebro age e reage à medida que experimentamos uma mudança em nosso ambiente ou desenvolvemos uma habilidade. Neuroplasticidade é, portanto, a capacidade de criar novas conexões cerebrais, de aprender, de mudar, inerente a todo ser humano, e todo cérebro tem neuroplasticidade;
- Nenhum cérebro é igual ao outro, apesar de terem estruturas similares;
- Ninguém pensa de forma igual à outra pessoa;
- O funcionamento consciente do cérebro consome mais energia (pensar cansa) e é mais lento que o funcionamento inconsciente;
- A nossa percepção é a nossa realidade;
- Criar novos hábitos é mais fácil do que mudar hábitos antigos;
- A parte do cérebro responsável por sentir emoções pode inibir o funcionamento correto da parte responsável por encontrar soluções;
- O cérebro considera ameaças e recompensas sociais com a mesma intensidade que ameaças e recompensas físicas;
- A capacidade de tomar decisões, resolver problemas, colaborar com os outros, e engajamento é drasticamente reduzida por uma resposta "de ameaça" e ampliada com uma resposta "de recompensa";
- A resposta "de ameaça" é muito mais intensa e comum e, por isso, precisa ser minimizada adequadamente nas interações sociais;
- Dor Física e Dor Social produzem respostas cerebrais similares.

Com base nesses princípios e premissas, David Rock criou o Modelo SCARF, que nos ajuda a estruturar ações mais alinhadas às expectativas do cérebro social, minimizando a resposta "de ameaça" e ampliando a resposta "de recompensa". O acrônimo SCARF está relacionado às cinco dimensões do modelo proposto por David Rock: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness e Fairness. SCARF é também um tipo de trocadilho ou metáfora com "Echarpe", que é a sua tradução para o português. É como um tipo de proteção para a "cabeça" de uma organização que pode ajudar a minimizar a exposição às ameaças de um clima considerado mais hostil. Vejamos o que significa cada dimensão do Modelo SCARF:

- **Status:** Neste caso, status não está diretamente conectado com a posição hierárquica de uma pessoa, mas com a sua percepção e senso de pertencimento aos ambientes e contextos onde vive. Pesquisa publicada por Hidehiko Takahashi em 2009 mostra que, quando as pessoas percebem que podem estar sendo comparadas de maneira desfavorável a outras, o mecanismo de resposta "de ameaça" entra em cena, liberando cortisol e outros hormônios relacionados ao estresse. Compreender o papel do status como preocupação fundamental para os indivíduos, pode ajudar os líderes a evitar práticas organizacionais que ativem respostas "de ameaça". Alguns cuidados como evitar comparações com outras pessoas, feedbacks agressivos e avaliações de desempenho superficiais podem ajudar muito.

A percepção de status aumenta quando a pessoa adquire uma nova habilidade, quando recebe apoio do líder para desempenhar melhor, e quando aquilo que faz é reconhecido como parte importante dos resultados alcançados. A meritocracia e a remuneração com base em habilidades adquiridas e entregas, e não apenas por senioridade, é também uma maneira de ampliar o status.

O status é tão importante que uma pesquisa em 2008 estudou a reação cerebral de um grupo de pessoas que recebeu uma recompensa monetária e outro grupo que recebeu uma recompensa social. A conclusão foi que ambos os grupos tiveram os circuitos de recompensa ativados de igual maneira. A mesma pesquisa constatou que a tomada de decisão baseada na reputação social impulsiona muito os comportamentos humanos e é crucial no engajamento.

Os valores também exercem grande impacto sobre o status. Se uma organização demonstra valorizar mais os profissionais do topo da pirâmide, pode passar a sensação de falta de respeito aos outros colaboradores, ampliando a tendência de resposta “de ameaça”. Organizações que promovem a competição entre seus colaboradores, também reforçam a ideia de que existem dois tipos de pessoas: vencedores e perdedores, fomentando a resposta “de ameaça” daqueles que não se sentem parte do primeiro grupo.

- **Certainty (Certeza):** A incerteza ou insegurança requerem mais energia neural das pessoas, já que o cérebro registra ambiguidades ou confusões como um sinal de erro, falha ou tensão, algo que precisa ser corrigido para que se possa sentir confortável novamente. É por isso que todos necessitam de certo nível de segurança.

Os líderes podem então buscar desenvolver um ambiente onde haja maior percepção de segurança para aumentar a relação de confiança entre as pessoas. Alinhar expectativas, compartilhar uma visão de futuro, estabelecer planos e objetivos claros e bem definidos, conversar sobre as mudanças propostas, dar detalhes sobre reestruturações organizacionais, e informar sobre como e porque as decisões são tomadas, aumenta a transparência, ajuda a promover a percepção de segurança e diminui naturalmente a sensação de incerteza.

Lembro-me de quando eu era responsável pelo projeto SAP na última empresa em que trabalhei, e tínhamos que escolher um líder de negócios que representasse cada área. Essa pessoa seria retirada de suas funções normais e atuaria 100% de seu tempo no projeto SAP. A maior insegurança delas era: “E depois? O que acontecerá comigo quando o projeto terminar?”. Para diminuir a incerteza, nós nos comprometemos com o seguinte: “Se você aceitar o nosso convite, além de fazer parte de um dos projetos mais importantes da empresa, também desenvolverá seu conhecimento no ERP mais utilizado nas grandes organizações do mundo e, conseqüentemente melhorará o seu Curriculum e valorização no mercado. Temos certeza de que seus novos conhecimentos o habilitarão para novas e melhores posições na empresa após o termino do projeto, contudo, caso isso não ocorra, nós garantimos que você retornará, no mínimo, para a mesma posição que ocupa atualmente, e com estabilidade de um ano”. Essa simples conversa ajudou a diminuir a incerteza e aumentar o foco, engajamento e produtividade desses profissionais no projeto.

Obviamente que, nem toda situação de incerteza é necessariamente ruim. Um pouco de incerteza, como situações novas e desafiadoras, podem aumentar o interesse e a atenção, produzindo uma resposta suave “de ameaça”, aumentando assim os níveis de adrenalina e dopamina em quantidade suficiente para despertar a curiosidade e estimular o indivíduo a resolver seus próprios problemas.

- **Autonomy (Autonomia):** Estudos de Steven Maier, da University of Colorado em Boulder, mostram que a percepção do nível de controle de um animal diante de situações estressantes impacta diretamente em sua capacidade e decisão de agir. Assim também, em uma organização, quando as pessoas sentem que podem tomar decisões sem que sejam microgerenciadas, o sentimento de segurança aumenta e assim elas conseguem manter o estresse sob controle. Líderes podem fortalecer a dimensão da autonomia das pessoas dando-lhes liberdade para fazer suas próprias escolhas e tomar decisões. Permitir que as pessoas apresentem opções ou deixar que elas organizem as próprias tarefas provoca uma resposta com menos estresse do que forçá-los a seguir instruções rígidas ou impostas pelo líder.

Autonomia está também relacionada ao senso de controle sobre os eventos na vida de cada um e a percepção de como seu comportamento tem efeito sobre o resultado de uma situação, como quanto elas podem influenciar em uma promoção, por exemplo. “Que comportamentos e competências eu preciso desenvolver para receber uma promoção ou um aumento de salário?”. Daí a importância do estabelecimento de regras e políticas claras para o crescimento do profissional na organização. Quando as pessoas sabem o que precisam fazer para crescer, o sentimento de autonomia e controle aumentam, assim como a sensação de recompensa.

A percepção de autonomia tem sido relacionada pela neurociência com o aumento de bem-estar, e melhora do funcionamento cognitivo e da saúde. Pesquisas em todo o mundo indicam que a sensação de autonomia e controle sobre aspectos da vida provocam uma sensação de bem-estar tão grande quanto à sensação de prosperidade econômica. Estudos mostram que um dos principais fatores que contribuem para o aumento do nível de stress em executivos é o aumento de responsabilidade sem que a autonomia aumente na mesma proporção. Em pesquisa feita por Menezes, em 2011, observou-se que profissionais com maior sensação de autonomia relataram maior satisfação no trabalho e redução no nível de ansiedade.

Portanto, quanto mais as pessoas sabem o que precisam fazer para alcançar o que desejam, maior é sua sensação de autonomia e, conseqüentemente, o seu engajamento.

- **Relatedness (Relacionamento/Conexão):** A colaboração depende de relacionamentos saudáveis, baseados em confiança e empatia. Para o cérebro, essa sensação de confiança e empatia é determinada pelo sentimento de pertencimento aos grupos dos quais fazemos parte. Cada vez que uma pessoa conhece alguém, o cérebro automaticamente a classifica como amigo ou inimigo. Quando essa nova pessoa é percebida como diferente, a informação viaja através de caminhos neurais associados a sentimentos desconfortáveis. Líderes que sabem disso, também sabem que uma equipe formada por pessoas diferentes tende a se sentir desconfortável inicialmente, e por isso fomenta a criação de um ambiente onde haja transparência, confiança e empatia, ajudando o cérebro a reconhecer os “diferentes” como amigos.

O líder, portanto, antes de qualquer outra pessoa, precisa buscar criar relacionamentos saudáveis. Não é preciso ser íntimo das pessoas, mas é preciso ser próximo delas. É preciso colocar gente na agenda, compreender que tem gente atrás do crachá, e que quando as pessoas entram pela porta da empresa, elas não deixam seus sentimentos e emoções do lado de fora. Essa pessoa não é apenas mais um número na organização, mas um ser humano que, como qualquer outro, incluindo o próprio líder, precisa conviver em ambientes onde haja relacionamentos saudáveis.

- **Fairness (Justiça):** A percepção de injustiça gera uma intensa resposta na parte emocional do cérebro (sistema límbico), minando a confiança, e aumentando o nível de hostilidade e resistência das pessoas. Assim como acontece com o status, as pessoas percebem a justiça em termos relativos, sentindo-se mais satisfeitos com uma troca justa que oferece uma recompensa mínima do que com uma troca injusta em que a recompensa possa ser substancial.

A necessidade cognitiva de justiça é tão forte que muitas pessoas se dispõem a lutar, e até morrer por causas que acreditam ser justas. Muitos profissionais decidem permanecer em determinada organização apenas porque entendem que ela busca fazer a coisa certa.

Nas organizações, a percepção de injustiça cria um ambiente onde confiança e colaboração não conseguem se desenvolver. Líderes, por exemplo, que têm os “seus favoritos” ou que reservam privilégios para quem os trata de “maneira especial”, amentam a resposta “de ameaça” daqueles que permanecem fora do “círculo dos queridinhos”.

Muito bem, mas como utilizar o Modelo SCARF na liderança? Primeiramente tomando consciência de que cada ação, atitude e decisão do líder influenciam diretamente no aumento ou diminuição dos níveis percebidos de status, segurança, autonomia, relacionamento e justiça. O modelo SCARF ajuda a trazer maior consciência aos líderes, para que essas interações possam aumentar a sensação de recompensa e diminuir a percepção de ameaça, minimizando naturalmente a dor social e, conseqüentemente aumentando o potencial de satisfação, realização, felicidade, criatividade, engajamento e entrega das pessoas.

Comece buscando reduzir as possíveis sensações “de ameaça”. Assim como o cérebro animal é programado para responder a um predador antes de dirigir sua atenção à busca de alimento, o cérebro social do ser humano é programado para responder a perigos que ameacem suas necessidades básicas e fundamentais antes de realizar qualquer outra coisa. A resposta “de

ameaça” é forte, imediata e difícil de ignorar. Seres humanos não conseguem pensar de forma livre e criativa, trabalhar bem em equipe ou tomar boas decisões quando sua resposta “de ameaça” está latente. Um líder agressivo, portanto, cuja boa intenção é de mover as pessoas em direção aos resultados, pode apenas estar colocando-as em estado de alerta, comprometendo assim os resultados que deseja alcançar.

A neurociência comprova cientificamente que muitas das reações consideradas por alguns líderes como “mi-mi-mi”, falta de maturidade, baixo nível de resiliência, e até falta de profissionalismo, são de fato reações naturais de um cérebro social que precisa primeiramente ser respeitado, para então ser desenvolvido.

Líderes que entendem esse fato, que respeitam a natureza do cérebro humano, e trabalham para diminuir a ameaça e aumentar a recompensa, certamente terão mais sucesso em sua jornada. Líderes realmente interessados nas pessoas e nos melhores resultados, buscarão ajustar seu comportamento para aliviar a dor social, o estresse organizacional e assim criar um ambiente onde haja maior motivação, criatividade e engajamento.

Segundo a neurociência, portanto, este é um dos grandes desafios do líder: criar um ambiente que promova status, segurança, autonomia, bons relacionamentos e justiça.

Apesar de esse artigo ser longo, o seu conteúdo representa apenas uma pequena amostra da poderosa contribuição que a neurociência pode trazer para a liderança, para o bem-estar das pessoas, para o desenvolvimento do comportamento humano, e para a construção de um mundo melhor. Espero poder compartilhar mais informações sobre este tema com você em algum momento.

Um grande abraço,

Marco Fabossi

www.blogdofabossi.com.br