

## TENDÊNCIA

Como adotar a holocracia, conceito que prega a extinção dos chefes

## O CÂNCER E O TRABALHO

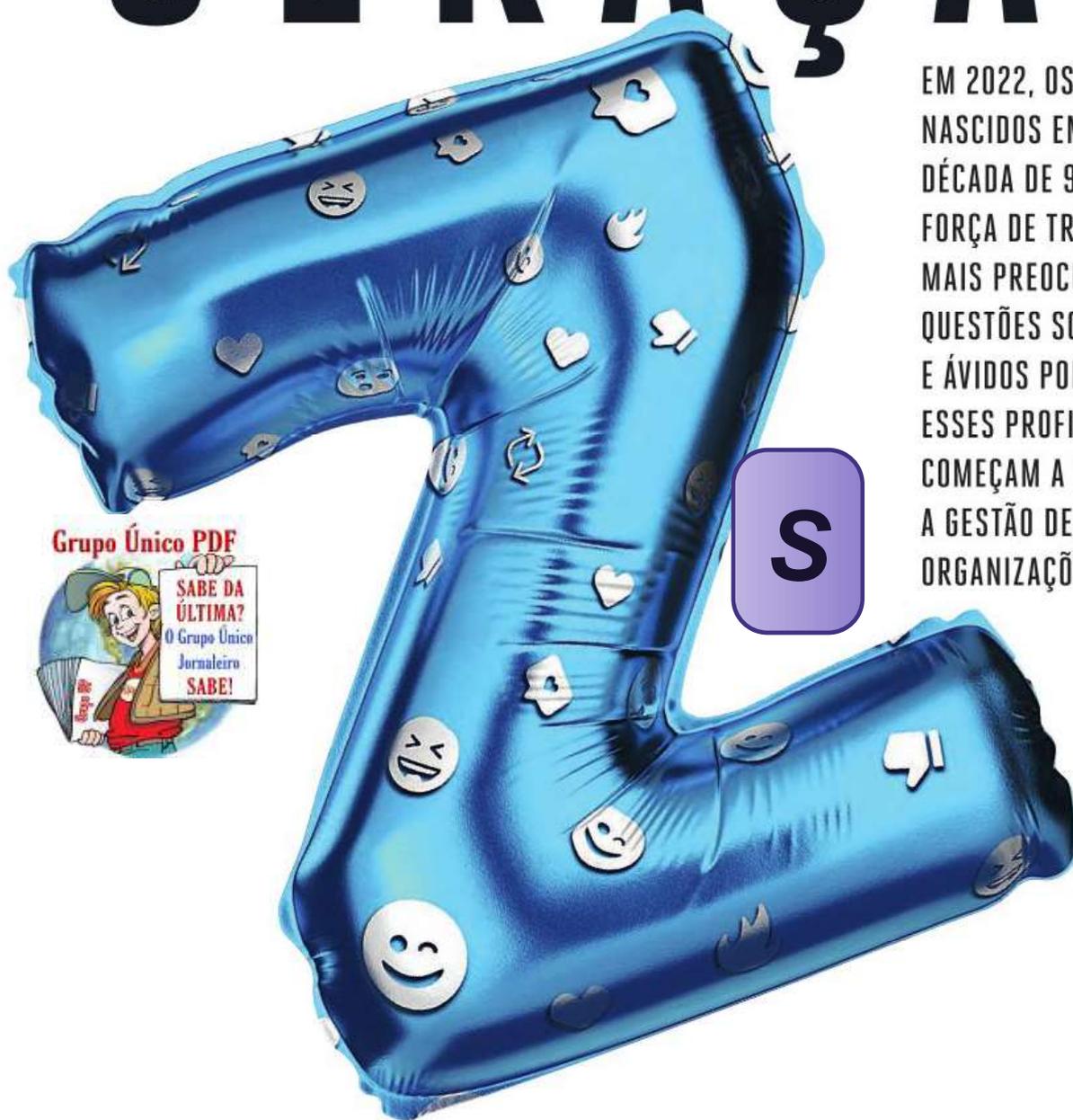
Os casos crescem e as companhias devem acolher funcionários doentes

## NOVA LEGISLAÇÃO

O RH já precisa se preparar para a Lei Geral de Proteção aos Dados

# VOCEÊ RH DOSSIÊ GERAÇÃO Z

EM 2022, OS JOVENS NASCIDOS EM MEADOS DA DÉCADA DE 90 SERÃO 10% DA FORÇA DE TRABALHO GLOBAL. MAIS PRECUPADOS COM QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS E ÁVIDOS POR PROPÓSITO, ESSES PROFISSIONAIS COMEÇAM A TRANSFORMAR A GESTÃO DE PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS





# Chefe de confiança

Ter um estilo de liderança que deixa as pessoas seguras impacta os negócios. A explicação é neurocientífica: quando o cérebro é submetido a ameaças, há menos cognição, criatividade e colaboração

**C**onfiança é como o ar que respiramos: quando está presente, quase ninguém percebe; mas, quando falta, todos sofrem." É assim que Marco Fabossi inicia seu segundo livro, *O Fator Confiança*. Na obra, ele apresenta um plano prático para os líderes alcançarem a confiança dos liderados. Formado em administração de empresas pela FEI

e com MBA em tecnologia da informação pela Fundação Getúlio Vargas, o autor possui 25 anos de experiência em cargos de gestão e consultoria a empresas nacionais e multinacionais. A experiência o ajudou a desenvolver alguns dos conceitos que apresenta no novo livro, como autoconfiança, confiança interpessoal e confiança realizacional. Leia, a seguir, um trecho inédito.

## TRECHO DO LIVRO

O cérebro precisa de previsibilidade e, portanto, gosta de saber “o que vem a seguir”, principalmente porque uma das condições cognitivas mais tóxicas para o cérebro ocorre quando a realidade experimentada é incompatível com a esperada; em outras palavras, o cérebro odeia frustrações. Esse é um dos motivos pelos quais destaquei a importância do alinhamento de expectativas, porque o que frustra as pessoas não é o que acontece, mas o fato de que esses acontecimentos, bons ou ruins, não eram esperados. A falta de alinhamento de expectativas, portanto, aumenta a probabilidade de as frustrações acontecerem, e isso compromete diretamente a confiança.

### O cérebro é plástico

Bem, depois de ler essas informações sobre o cérebro, talvez você esteja pensando que o estabelecimento de relações de confiança é uma das tarefas mais desafiadoras do planeta, mas não se desespere! Apesar de todas essas características que dificultam a construção de confiança, o cérebro tem uma característica fascinante e que pode ajudar a mudar tudo isso: ele é plástico e, portanto, educável.

A plasticidade cerebral é uma incrível propriedade do nosso sistema nervoso central de modificar a organização estrutural e o funcionamento do cérebro. Nosso cérebro é muito mais maleável

do que se imaginava antes das recentes descobertas da neurociência, as quais comprovam que o cérebro permanece mutável e adaptável durante toda a vida, inclusive na velhice.

Ao pensarmos no cérebro como um conjunto de caminhos e conexões dinâmicas, sempre que fazemos, pensamos ou sentimos algo cujo caminho já é bem conhecido, a tendência é que o cérebro o adote. É assim com nossos hábitos, nossa maneira natural de fazer, pensar e agir. Quanto mais passamos por esse caminho, mais forte e conhecido ele fica, reforçando a tendência de continuar seguindo-o. Contudo, quando pensamos de modo diferente, fazemos algo diferente ou sentimos emoções novas, criamos novos caminhos cerebrais; se continuarmos seguindo nesses novos caminhos, utilizando-os com maior frequência, com o tempo, os novos jeitos de fazer, pensar ou sentir tornam-se mais fortes. Ao persistirmos em utilizá-los, surgem novos hábitos que se incorporam à nossa na-

tureza. Esse processo de criar e fortalecer novos caminhos e, como resultado, enfraquecer os antigos é a plasticidade cerebral em ação. Portanto, cientificamente, todos nós temos a capacidade e a habilidade de aprender e mudar, renovando nosso cérebro, desde que haja empenho, disciplina e constância.

Vamos agora conectar esse conhecimento básico de neurociência com liderança e confiança. Considerando que o cérebro é social e muito mais emocional do que racional, pesquisadores da Universidade da Califórnia em Los Angeles (Ucla) concluíram que, para o cérebro humano, dor física e dor social são interpretadas da mesma maneira. Um ato de rejeição, exclusão, injustiça, humilhação ou discriminação, por exemplo, para o cérebro, significa o mesmo que um soco no estômago ou um tapa na cara, mas com uma diferença importante: a dor física passa rápido; a dor social, não. Segundo os pesquisadores, a dor social pode ter se desenvolvido em razão da importância dos

**"A FALTA DE ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS AUMENTA A PROBABILIDADE DE FRUSTRAÇÕES, E ISSO COMPROMETE DIRETAMENTE A CONFIANÇA"**

elos sociais para a sobrevivência da maioria dos mamíferos.

(...)

Muito bem, mas o que isso tem a ver com liderança e confiança? Tudo. Porque o líder é um dos maiores agentes reguladores da dor social nas organizações, já que, como vimos, a base da liderança é o relacionamento, e a qualidade desse relacionamento implica diretamente no nível de dor social das pessoas e seu impacto nos resultados. O primeiro passo, portanto, para que haja interações sociais saudáveis na liderança é o estabelecimento de relações de confiança. Com base em tudo o que conversamos até agora, quero retomar pontos importantes na construção da confiança com base na neurociência. Já conversamos sobre alguns desses pontos ao longo do livro, mas vou reforçá-los aqui.

Ajude as pessoas a se sentirem seguras: lembre-se, o cérebro

considera a sobrevivência sua principal prioridade. Para que os líderes não sejam vistos como uma ameaça, é necessário que se mostrem confiáveis, verdadeiros, justos e honestos. Atualmente, as pessoas já não encontram segurança nas próprias organizações, por isso a figura do líder se torna cada dia mais importante na construção da sensação de segurança das pessoas. E essa segurança consiste em ser verdadeiro, honesto, transparente e justo com a equipe, ainda que isso possa lhe custar alguma coisa. Quando as pessoas se sentem inseguras, o cérebro aciona o estado de ameaça, diminuindo a percepção, a cognição, a criatividade e a colaboração e, conseqüentemente, impactando diretamente os resultados.

Seja autêntico e mostre confiança nas pessoas: quando estamos com alguém, nosso cérebro é ativado da mesma maneira que

o da outra pessoa por meio dos neurônios-espelho. Em outras palavras, se um líder desconfia da pessoa com quem está falando, essa pessoa vai usá-lo de espelho e desconfiar de volta. Não adianta conversar com alguém fingindo que confia na pessoa, porque ela perceberá e também desconfiará de você. Alguns chamam isso de “energia”, mas, nesse caso, é apenas o cérebro em funcionamento. Neurônios-espelho são uma estrutura cerebral que coloca o indivíduo em sintonia com as emoções e as reações dos outros, e foram descobertos pela equipe do neurocientista Giacomo Rizzolatti, da Universidade de Parma, na Itália.

Demonstre justiça: o cérebro procura por justiça e, quando se vê diante de uma situação injusta, tende a reagir com raiva e frustração. Nesse ponto, é muito importante que o líder se conscientize de que não adianta achar que está sendo justo com as pessoas se elas não o percebem dessa maneira. É preciso que as cartas estejam sobre a mesa, que não haja agendas ocultas e que temas suscetíveis a percepções ou sensações de injustiça sejam discutidos com transparência.

Ainda com base no cérebro social, David Rock, presidente do Neuroleadership Institute, desenvolveu um modelo de motivadores sociais que nos ajuda a amenizar a dor social no dia a dia, a criar um ambiente mais seguro psicologicamente e a re-

**"CIENTIFICAMENTE, TODOS NÓS TEMOS A CAPACIDADE E A HABILIDADE DE APRENDER E MUDAR, RENOVANDO NOSSO CÉREBRO, DESDE QUE HAJA EMPENHO, DISCIPLINA E CONSTÂNCIA"**

forçar as relações de confiança. Esse modelo, que recebeu o nome de Scarf, baseia-se nas seguintes premissas da neurociência: o cérebro é plástico; ninguém pensa igual a ninguém; pensar cansa; nossa percepção é 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 resposta “de ameaça” é muito mais intensa e comum e, por isso, precisa ser minimizada adequadamente nas interações sociais; e, finalmente, a dor física e a dor social produzem respostas cerebrais similares. O modelo Scarf nos ajuda a estruturar ações mais alinhadas com as expectativas do cérebro social, minimizando a resposta “de ameaça” e ampliando a “de recompensa”, trazendo mais segurança e confiança para o contexto. O acrônimo Scarf está relacionado às cinco dimensões do modelo proposto por David Rock: status [*Status*], certeza [*Certainty*], autonomia [*Autonomy*], relacionamentos/conexões [*Relatedness*] e justiça/equidade [*Fairness*]. Scarf é também um tipo de trocadilho ou metáfora com “echarpe”, que é sua tradução para o português. É como um tipo de proteção para

a cabeça (e o pescoço), que pode ajudar a minimizar a exposição às ameaças de um clima 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 sua percepção de pertencimento aos ambientes e contextos onde vive. Pesquisas mostram que, quando as pessoas percebem que podem estar sendo comparadas a outras de maneira desfavorável, 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 não fazer 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 ter uma performance 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, são também uma maneira de ampliar o status. Várias pesquisas demonstram que os circuitos de

recompensa do cérebro são ativados de igual maneira para ganhos monetários e ganhos sociais. 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 desinteresse pelos 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 pessoa: os vencedores e os perdedores, fomentando a resposta “de ameaça” dos que não se sentem parte do primeiro grupo. ●



**O FATOR CONFIANÇA – A BASE PARA UMA LIDERANÇA EXTRAORDINÁRIA**

**Autor:** Marco Fabossi

**Editora:** Benvirá

**Páginas:** 264

**Preço:** 34,90 reais