



# GESTÃO VOLTADA PARA O CÉREBRO

O ESPECIALISTA EM NEUROCIÊNCIA DAVID ROCK APRESENTA O CONCEITO DE “CÉREBRO SOCIAL” –QUE DESAUTORIZA A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW E ROMPE COM OUTRAS IDEIAS TRADICIONAIS DAS EMPRESAS– E PROPÕE O SISTEMA “SCARF”, NOVA MANEIRA DE GERENCIAR PESSOAS QUE LEVA A FISIOLOGIA HUMANA EM CONTA

**N**aomi Eisenberger, pesquisadora-chefe de neurociência social da University of California em Los Angeles (Ucla), queria entender o que acontece no cérebro de uma pessoa quando se sente rejeitada por outras. Ela concebeu um experimento no qual voluntários jogavam um jogo eletrônico chamado Cyberball, enquanto seu cérebro era examinado por um aparelho de ressonância magnética funcional (fMRI).

O Cyberball reviveu a crueldade da escola. “As pessoas acreditavam que estavam em um jogo *online* de arremessar bola”, explica Eisenberger. “Cada pessoa via três avatares,

um deles representando ela mesma. Na metade do jogo, parava de receber a bola e os outros dois supostos jogadores continuavam arremessando entre si.” Mesmo depois de descobrirem que não havia outro jogador humano envolvido, os participantes expressaram sentimentos de raiva por terem sido esnobados ou julgados, como se os outros avatares os tivessem excluído por não gostarem de alguma coisa neles.

A reação pôde ser rastreada diretamente das respostas do cérebro. “Quando as pessoas se sentiram excluídas, detectamos atividade na porção dorsal do córtex cingulado anterior, a região neural envolvida no componente angustiante, ou de ‘sofrimento’, da dor. As pessoas que se sen-

tiam mais rejeitadas tinham os maiores níveis de atividade nessa região.” Em outras palavras, o sentimento de exclusão pode provocar o mesmo tipo de reação no cérebro que a dor física (*veja figura na página seguinte*).

---

**David Rock é fundador e presidente do NeuroLeadership Institute e CEO da Results Coaching Systems, firma de seleção de executivos que utiliza pesquisas sobre o cérebro como base para o autoconhecimento e a consciência social. É autor de *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work* (ed. Collins). No Brasil, sua metodologia é representada pela Fellipelli Desenvolvimento Organizacional.**

## DOR SOCIAL E DOR FÍSICA PRODUZEM RESPOSTAS SIMILARES

Imagens do cérebro feitas com aparelhos de ressonância magnética funcional (fMRI) mostram as mesmas áreas associadas à angústia, seja ela causada pela rejeição ou pela dor física. A porção dorsal do córtex cingulado anterior (destacadas à esquerda) está associada ao grau de angústia. O córtex pré-frontal ventral (como se vê à direita) está associado à regulação da angústia.

**Dor social**



**Dor física**



Fontes: Eisenberger, Lieberman e Williams, *Science*, 2003 (imagens da dor social). Lieberman et al. The neural correlates of placebo effects: a disruption account. *Neuroimage*, maio 2004 (imagens da dor física)  
Ilustração: Samuel Velasco.

O pesquisador Matthew Lieberman, também da Ucla, defende a hipótese de que os seres humanos desenvolveram esse elo entre a conexão social e o desconforto físico no cérebro “porque, para um mamífero, estar conectado socialmente com quem fornece carinho é necessário para a sobrevivência”.

Esse e outros estudos que estão surgindo trazem uma mensagem clara: o cérebro humano é um órgão social. As reações fisiológicas e neurológicas são direta e profundamente moldadas pela interação social. Na verdade, como explica Lieberman, “a maioria dos processos que operam em segundo plano

quando o cérebro está em descanso se relaciona ao pensamento sobre outras pessoas e sobre si mesmo”.

Esse fato traz enormes desafios para os executivos. Apesar de um emprego normalmente ser considerado mera transação econômica, o cérebro vivencia o local de trabalho como um sistema social. Assim como na experiência com o jogo, pessoas que se sentem traídas ou que não são reconhecidas no trabalho experimentam um impulso neural tão poderoso e doloroso quanto uma pancada na cabeça. A maioria dos indivíduos que trabalham em empresas aprende a racionalizar ou controlar suas reações; eles “aguentam sem reclamar”. Com isso, porém, limitam seu compromisso e engajamento. Tornam-se funcionários estritamente transacionais, relutantes em dar mais de si mesmos para a organização, porque o contexto social fica em seu caminho.

Líderes que compreendem essa dinâmica podem extrair as melhores habilidades de seus funcionários, apoiar equipes colaborativas e criar um ambiente que fomenta mudanças produtivas. Aliás, a capacidade de conduzir o cérebro social dos funcionários intencionalmente para atingir um desempenho otimizado se tornará uma capacidade de liderança diferenciada nos próximos anos.

### RESPOSTA À AMEAÇA

Uma linha de pesquisa fundamental sobre o cérebro social começa com a resposta de “ameaça e recompensa”, mecanismo neurológico que governa grande parte do comportamento humano. Ao deparar com algo inesperado, o sistema límbico (parte relativamente primitiva do cérebro, comum em muitos animais) é despertado. O neurocientista Evian Gordon se refere a esse fato como a resposta para “minimizar a ameaça e maximizar a recompensa”. Neurônios são ativados e hormônios liberados à medida que se tenta perceber se um fato novo representa uma ameaça ou uma oportunidade para recompensa. Se a percepção



é de ameaça, a reação é a pura resposta de defesa do organismo –chamada *fight-or-flight response*, “lutar ou fugir”–, e, em casos extremos, acontece o sequestro da amígdala, parte do sistema límbico que pode ser acionada com rapidez e de maneira emocionalmente devastadora.

Pesquisadores têm documentado que a resposta à ameaça em geral é desencadeada em ocasiões sociais e tende a ser mais intensa e duradoura do que a resposta à recompensa. Dados obtidos

A resposta à ameaça exige demais da mente e é mortal para a produtividade de uma pessoa ou empresa. Essa resposta utiliza oxigênio e glicose provenientes do sangue, que são desviados de outras partes do cérebro, incluindo a função da memória, que processa novas informações e ideias. Justo quando as pessoas mais precisam de suas sofisticadas capacidades mentais, os recursos internos do cérebro são removidos.

O histórico de esforços que falha-

que organizações poderiam conduzir os funcionários a um estado de atenção plena para promover a mudança. Para criar esse estado ao longo do tempo, os líderes colocariam em prática rotinas regulares nas quais as pessoas observariam os padrões de seus pensamentos e sentimentos conforme trabalhassem, para desenvolver o autoconhecimento. Argumentamos que esse seria o único jeito de mudar o comportamento organizacional, que os incentivos do tipo “bastão e cenoura” não funcionam e

pela medição de atividades cerebrais sugerem que as mesmas respostas neurais que nos conduzem ao alimento e nos fazem fugir de predadores são desencadeadas pela percepção do modo como somos tratados por outras pessoas. Essas descobertas estão questionando a visão mais comum de como os componentes sociais influenciam o comportamento humano.

Lieberman notou que a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham

ram em incitar um comportamento de maior desempenho tem levado muitos gestores nas empresas a concluir que o comportamento humano é simplesmente imutável. A neurociência, no entanto, descobriu que o cérebro humano é altamente maleável. Conexões neurais podem ser restauradas, novos comportamentos podem ser aprendidos e até o comportamento mais arraigado pode ser modificado em qualquer idade. O cérebro somente fará essas

que aconselhamento e empatia não são eficientes o bastante para fazer a diferença.

Estudos sobre a natureza social do cérebro trazem outra peça do quebra-cabeça. Cinco qualidades permitem tanto a funcionários como a executivos minimizar a resposta à ameaça e, em seu lugar, facilitam a resposta à recompensa: *status*, segurança, autonomia, conexões e justiça. Em inglês, essas cinco qualidades sociais podem



Maslow pode estar errada nesse sentido. Maslow propôs que os seres humanos tendem a satisfazer suas necessidades em sequência, começando pela sobrevivência física e avançando em direção à autorrealização no topo da escala. Nessa hierarquia, as necessidades sociais se situam no meio. Entretanto, muitos estudos mostram agora que o cérebro equaliza necessidades sociais com a sobrevivência; por exemplo, sentir fome ou estar fora da sociedade ativam respostas neurais similares.

mudanças quando estiver em estado de atenção plena, ou seja, quando o pensamento estiver associado à observação dos processos mentais. O estado de atenção plena requer tanto serenidade como concentração. Quando se sentem ameaçadas, as pessoas ficam mais suscetíveis ao estado de não atenção. Sua atenção é desviada pela ameaça, e elas não conseguem se mover facilmente em direção à autodescoberta.

O neurocientista Jeffrey Schwartz e eu propusemos, em um artigo anterior,

ser expressas pelo acrônimo Scarf (*status, certainty, autonomy, relatedness e fairness*). Como *scarf* significa echarpe, é fácil imaginar um tipo de cobertura para a cabeça que uma organização pode vestir para evitar a exposição à disfunção. Para entender como o modelo Scarf funciona, vamos examinar cada característica separadamente.

**Status, uma necessidade.** Como humanos, estamos constantemente avaliando como os encontros sociais afetam nosso

*status*. 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 à ameaça entra em cena, liberando cortisol e outros hormônios relacionados ao estresse. O pesquisador Michael Marmot, por sua vez, demonstrou que o alto *status* está associado à longevidade humana e à saúde, mesmo quando fatores como renda e educação são controlados. Em resumo, estamos biologicamente programados para nos importar com o *status*, porque ele favorece nossa sobrevivência.

Entender o papel do *status* como preocupação fundamental para os indivíduos pode ajudar os líderes a evitar práticas organizacionais que ativem respostas à ameaça contraproducentes entre os funcionários. Por exemplo, avaliações de desempenho normalmente provocam uma resposta à amea-

ça; quem está sendo avaliado sente que a avaliação já prejudica seu *status*. Outra ameaça ao *status* é o costume de oferecer *feedback*, prática comum para gerentes e instrutores. A simples frase “Posso lhe dar um conselho?” já coloca as pessoas na defensiva.

Freqüentemente as organizações assumem que o único meio de aumentar o *status* de um funcionário é uma promoção. A percepção de *status* também cresce quando se adquire uma nova habilidade; remunerar os funcionários de acordo com as habilidades adquiridas, e não por senioridade, é uma maneira de intensificar o *status*.

Valores têm grande impacto sobre o *status*. Uma empresa que parece valorizar mais o dinheiro e a posição do que o respeito pelos funcionários vai estimular respostas de ameaça entre os funcionários que não estão no topo. De modo similar, organizações que promovem a competição entre funcionários reforçam a ideia de que há

falha ou tensão –algo que deve ser corrigido para que se possa sentir confortável novamente. É por isso que todos necessitam de segurança. Não saber o que vai acontecer em seguida pode ser profundamente debilitante, porque requer energia neural extra. Isso diminui a memória, mina o desempenho e afasta as pessoas do momento presente.

É lógico que a incerteza não é necessariamente debilitante. Um pouco de incerteza gera interesse e atenção: situações novas e desafiadoras produzem uma resposta suave à ameaça, aumentando os níveis de adrenalina e dopamina em quantidade suficiente para despertar a curiosidade e estimular o indivíduo a resolver problemas.

Os líderes e gerentes devem então desenvolver uma percepção de segurança para criar confiança e equipes dedicadas. Compartilhar os planos de negócios, aspectos racionais das mudanças e mapas precisos da estrutura organizacional promovem essa percepção.

### NÃO SABER O QUE VAI ACONTECER EM SEGUIDA PODE SER PROFUNDAMENTE DEBILITANTE, PORQUE REQUER ENERGIA NEURAL EXTRA

somente vencedores e perdedores, o que enfraquece a posição daqueles que estão abaixo dos “dez mais”.

**Segurança.** Quando um indivíduo se vê diante de uma situação familiar, seu cérebro conserva a própria energia entrando em estágio de “piloto automático”: ele se apoia em conexões neurais já estabelecidas no gânglio basal e no córtex motor. Isso faz com que a situação e a resposta a ela fiquem arraigadas na pessoa. Fica mais fácil fazer o que já se fez no passado e a capacidade de realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo aumenta. Porém, assim que o cérebro registra ambigüidade ou confusão, o cérebro envia um sinal de erro.

A incerteza é registrada como erro,

Dar detalhes sobre reestruturações organizacionais ajuda as pessoas a se sentir mais confiantes, e informar sobre como as decisões são tomadas aumenta a confiança. Práticas transparentes são a fundação sobre a qual a percepção de segurança se apoia.

**Autonomia.** Estudos de Steven Maier, da University of Colorado em Boulder, mostram que o grau de controle de um animal diante de situações estressantes determina se aquele fator enfraquece sua capacidade de agir. Similarmente, em uma organização, enquanto as pessoas sentem que podem tomar decisões sem muita supervisão, o estresse permanece sob controle. Como o cérebro humano evoluiu em resposta a fatores de estresse durante



milhares de anos, estes estão constantemente afinados, normalmente em um nível subconsciente, de modo que encontros sociais ameaçam ou favorecem a capacidade de escolha.

Líderes que querem apoiar a necessidade de autonomia das pessoas devem dar-lhes liberdade para tomar decisões, especialmente quando elas fazem parte de uma equipe que trabalha com um supervisor. Apresentar opções ou permitir que os funcionários organizem as próprias tarefas provoca uma resposta com menos estresse do que forçá-los a seguir instruções rígidas e escalas de trabalho definidas.

**Justiça.** A percepção de que um acontecimento foi injusto gera uma resposta intensa no sistema límbico, causando hostilidade e minando a confiança. Assim como com o *status*, os indivíduos 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 é substancial.

A necessidade cognitiva de justiça é tão forte que algumas pessoas estão dispostas a lutar e morrer por causas e organizações que acreditam ser justas. Um executivo me disse que trabalhou

## A NECESSIDADE COGNITIVA DE JUSTIÇA É TÃO FORTE QUE ALGUMAS PESSOAS ESTÃO DISPOSTAS A LUTAR E MORRER POR CAUSAS E ORGANIZAÇÕES QUE ACREDITAM SER JUSTAS

**Conexões.** Uma colaboração produtiva depende de relacionamentos saudáveis, que requerem empatia e confiança. No cérebro, a habilidade de sentir confiança e empatia por outros é determinada pela percepção de fazer parte do mesmo grupo social.

Cada vez que uma pessoa encontra alguém novo, o cérebro automaticamente faz distinções rápidas entre amigos e inimigos. Quando a nova pessoa é percebida como diferente, a informação viaja através de caminhos neurais associados a sentimentos desconfortáveis.

Líderes que entendem esse fenômeno encontrarão muitas formas de aplicá-lo aos negócios. Por exemplo, pessoas diferentes não devem ser colocadas na mesma equipe de maneira aleatória, mas sim deliberadamente, de modo a minimizar a resposta à ameaça. A confiança não pode ser presumida ou forçada, nem a empatia ou a boa vontade se impõem. Essas qualidades aparecem somente quando o cérebro começa a reconhecer estranhos como amigos. Isso, no entanto, exige tempo e repetida interação social.

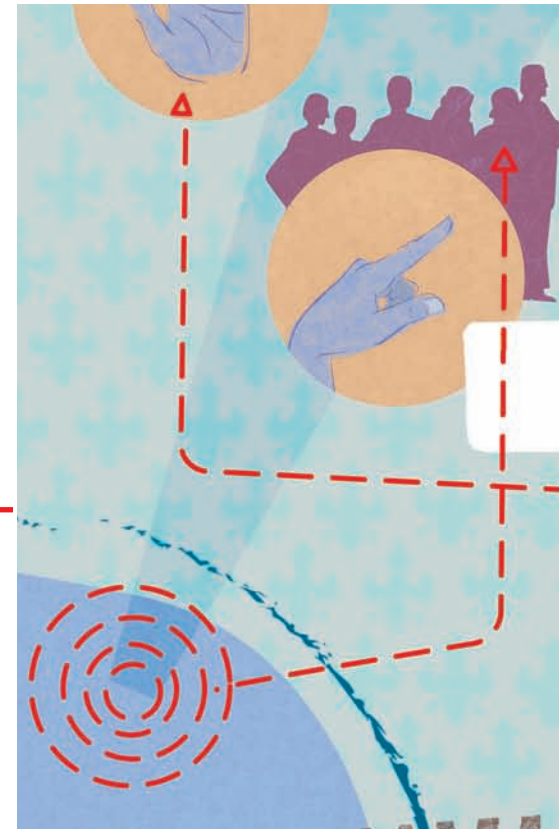
na mesma empresa durante 22 anos simplesmente porque “eles sempre faziam a coisa certa”. As pessoas se engajam em trabalho voluntário por motivos similares.

Nas organizações, a percepção de injustiça cria um ambiente no qual a confiança e a colaboração não podem se desenvolver. Líderes que têm seus favoritos ou que reservam privilégios para quem os trate bem aumentam a resposta à ameaça nos funcionários fora de seu círculo dos mais queridos.

### COMO USAR O SCARF

Se você é líder, cada uma de suas ações e decisões pode reforçar ou minar os níveis percebidos de *status*, segurança, autonomia, conexões e justiça. De fato, essa é a razão pela qual liderar é tão difícil. Suas frases e gestos são notados e interpretados, amplificados e combinados para chegar a significados que podem ser diferentes dos pretendidos.

O modelo Scarf fornece uma maneira de trazer consciência para essas interações potencialmente frágeis. Ajuda a alertar sobre as preocupações



fundamentais das outras pessoas e mostra como calibrar palavras e ações para atingir melhores resultados.

Comece reduzindo as ameaças em sua empresa e no comportamento de seus líderes. Assim como o cérebro dos animais é programado para responder a um predador antes de focar a atenção na busca de alimento, o cérebro social é programado para responder a perigos que ameacem suas preocupações fundamentais antes de realizar outras funções. As ameaças sempre superam as recompensas, porque a resposta à ameaça é forte, imediata e difícil de ignorar. Seres humanos não conseguem pensar criativamente, trabalhar bem com outros ou tomar decisões corretas quando sua resposta à ameaça está em alerta máximo. Líderes experientes entendem esse fato e agem de acordo com ele.

Reestruturações empresariais normalmente geram enorme quantidade de incerteza, o que pode paralisar a



capacidade de agir das pessoas. Um líder sintonizado com os princípios Scarf prioriza a redução das incertezas. Ele pode, por exemplo, começar um processo compartilhando a maior quantidade possível de informações sobre as razões da empresa para a reestruturação, mostrando como será a organização no futuro e explicando quais as implicações específicas para as pessoas que trabalham ali. Muitas informações ainda serão desconhecidas, mas divulgar o que já se sabe e admitir o que ainda não se sabe é um grande começo para amenizar as ameaças de incerteza.

definiram esses incentivos quase exclusivamente em termos econômicos. Temos razão para crer que incentivos econômicos só são eficientes quando a percepção é a de que esses incentivos apoiam suas necessidades sociais.

O modelo Scarf oferece aos líderes maneiras mais sutis e com melhor relação custo-benefício para ampliar a definição de recompensa. Fazendo isso, os princípios Scarf fornecem uma compreensão mais granular do estado de engajamento, no qual os funcionários apresentam seu melhor desempenho. O engajamento pode ser induzido quando as pessoas que trabalham

go de ser um líder agressivo, cujos melhores esforços para mover as pessoas colocam os outros em estado de alerta.

Similarmente, muitos líderes tentam reprimir suas emoções a fim de aumentar sua presença de liderança, mas essa atitude apenas confunde as pessoas e mina o moral. Experimentos de Kevin Ochsner e James Gross demonstram que, quando uma pessoa tenta esconder de outra o que está sentindo, esta tende a experimentar uma resposta à ameaça. Essa é a razão pela qual ser espontâneo é fundamental para criar uma autêntica liderança.

Finalmente, o modelo Scarf ajuda

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CIMA PARA BAIXO COSTUMA SER PREJUDICIAL ÀS REAÇÕES RELACIONADAS COM O MÉTODO SCARF. CONCENTRAR AS DECISÕES NOS LÍDERES NÃO LEVA EM CONSIDERAÇÃO A RESPOSTA CEREBRAL À AMEAÇA DOS FUNCIONÁRIOS

Uma reestruturação também pode trazer ameaças à autonomia, porque as pessoas sentem que não têm controle sobre seu futuro. Um líder astuto vai abordar essas ameaças permitindo que elas tomem decisões.

O planejamento estratégico de cima para baixo costuma ser prejudicial às reações relacionadas com o método Scarf. Se apenas alguns líderes da organização estabelecem um plano e esperam que os funcionários acatem suas ideias, essa é uma receita para o fracasso, porque não leva em consideração a resposta à ameaça.

Os líderes costumam subestimar a importância de abordar ameaças à justiça. Isso é verdade especialmente no que diz respeito à remuneração. Apesar de a maior parte das pessoas não ser motivada por dinheiro, elas ficam profundamente desmotivadas quando acreditam que estão sendo remuneradas de maneira injusta ou que outras ganham muito comparativamente.

Durante anos, economistas argumentaram que os indivíduos modificariam seu comportamento se tivessem incentivos suficientes. Entretanto, eles

em prol de um objetivo sentem que estão sendo recompensadas por seus esforços, com um nível administrável de ameaças –em resumo, quando o cérebro gera recompensas nas diversas dimensões.

Os próprios líderes não estão imunes à dinâmica Scarf. Como todos os outros indivíduos, eles também reagem quando se sentem ameaçados. No entanto, suas reações têm mais impacto porque são captadas e amplificadas por outras pessoas em toda a empresa. Quando um líder tem conhecimento de si mesmo, transmite aos outros um sentimento de segurança, mesmo em ambientes de incerteza. Fica mais fácil para os funcionários manter o foco em seu trabalho, o que leva a melhor desempenho.

Um líder com autoconhecimento modifica seu comportamento para aliviar o estresse organizacional e criar um ambiente em que a motivação e a criatividade podem se desenvolver. Uma grande vantagem da neurociência é fornecer dados que atestam a eficácia e o valor das ditas habilidades *soft* de comunicação. Também mostra o peri-

a entender por que a inteligência, por si só, não é suficiente para um bom líder. A pesquisa de Matthew Lieberman sugere que alta inteligência frequentemente está relacionada a baixo autoconhecimento. As redes neurais envolvidas na retenção da informação, planejamento e resolução cognitiva de problemas estão nas porções laterais do cérebro. As regiões do meio abrigam autoconhecimento, habilidades *soft* e empatia. Essas regiões estão inversamente relacionadas. De acordo com Lieberman, “se você gasta muito tempo em tarefas cognitivas, sua habilidade de ter empatia pelas pessoas é reduzida, simplesmente porque essa parte de seus circuitos cerebrais não é muito utilizada”.

Talvez o maior desafio que os líderes tenham de enfrentar seja criar o tipo de ambiente que promova *st at us* segurança, autonomia, conexões e justiça. **M**

#### HSM Management

© strategy+business  
Reproduzido com autorização.  
Todos os direitos reservados.